

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**

**FILOZOFSKI FAKULTET**

**Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti**

**Katedra za muzeologiju**

**MUZEJSKE TRGOVINE U TEORIJI I ZAGREBAČKOJ PRAKSI**

**Diplomski rad**

**Mentorica : dr.sc. Žarka Vujić**

**Studentica : Marina Blagojević**

**Zagreb, svibanj, 2016.**

## Sadržaj

Sažetak .....	3
Uvod .....	4
<b>I</b>	
1. Muzej .....	6
1.1. Izazovi u radu muzeja .....	7
1.2. Upravljanje, menadžment i marketing u muzejima .....	7
1.3. Razvoj plana rada muzeja i financijsko planiranje .....	12
1.4. Profitne i neprofitne organizacije .....	14
1.5. Prihodi i rashodi u muzeju	
1.5.1. Prihodi .....	17
1.5.2. Rashodi .....	26
1.6. Smjernice za uspješan rad muzeja .....	29
<b>II</b>	
2. Uslužne djelatnosti u muzeju: kafići, restorani, trgovine .....	33
2.1. Muzejske trgovine .....	34
2.2. Planovi za uspostavljanje trgovine u muzeju .....	41
2.3. Položaj trgovine u prostoru .....	41
2.4. Veličina trgovine .....	41
2.5. Ostale nužnosti .....	42
2.6. Atmosfera trgovine .....	42
2.7. Potrebe osoblja .....	44
2.8. Volonteri u muzejskoj trgovini .....	46
2.9. Proizvodi u trgovini .....	47
2.10. Kako utvrditi tko traži ono što imamo za ponuditi? .....	48

2.11. Razvoj proizvoda .....	48
2.12. Definiranje kategorije proizvoda .....	50
2.13. Interpretacija muzejskih proizvoda .....	52
2.14. Promocija muzejskih proizvoda i trgovine .....	52
2.15. Prodaja proizvoda .....	53
2.16. Evaluacija prodaje .....	55
2.17. Održavanje inventara .....	57
2.18. Marketing na prodajnom mjestu – “merchandising” .....	59
2.19. Izlaganje proizvoda u trgovini .....	59
2.20. Označavanje proizvoda .....	61
2.21. Autorska prava .....	62
2.22. Oporezivost proizvoda muzejske trgovine .....	62
<b>III</b>	
3. Muzeji u Hrvatskoj i gradu Zagrebu.....	64
3.1. Analiza muzejskih trgovina u gradu Zagrebu.....	67
3.2. Analiza trgovina privatnih muzeja.....	69
3.3. Analiza trgovina najvećih zagrebačkih muzeja s financijskom potporom grada i države.....	75
3.4. Rezultati analize .....	96
4. Zaključak.....	98
Literatura .....	100

## **Sažetak**

Ovaj rad prikazuje upravljanje financijama u muzeju, ističe važnost upravljanja u radu muzeja, te prikazuje ulogu i provedbu menadžmenta, marketinga i drugih poslovnih taktika komercijalnog tržišta na polju kulturnih djelatnosti u svrhu postizanja financijske efikasnosti muzeja. U radu je težište stavljeno na muzejske trgovine, koje predstavljaju jednu od poslovnih taktika kojom se doprinosi ostvarivanju muzejske misije, ali i povećanju muzejskog budžeta. Ta dvojna uloga muzejskih trgovina, tj. dvostruki doprinos muzejskom radu, razlog je za uočavanje važnosti trgovine za rad muzeja, te poticaj za provedbu ideja koje omogućuju uspješniji rad trgovine i time veći doprinos trgovine muzeju. U radu je mnogo pažnje posvećeno oblikovanju proizvoda, prezentaciji i radu muzejske trgovine bilo u pristupu posjetiteljima ili muzejskom osoblju. Ukratko, rad predstavlja djelovanje muzeja na polju financija, navodi metode kojima se maksimaliziraju prihodi i minimaliziraju troškovi, u svrhu ostvarivanja što manje ovisnosti o financijama iz izvora van muzeja i uspješnog opstanka na konkurentnom tržištu. U radu se susrećemo s problemima današnjice koji muzejima otežavaju djelovanje, ali i pružaju priliku za razvoj novih ideja i napredak.

**Ključne riječi** : muzej, upravljanje, menadžment, marketing, budžet, muzejska trgovina, muzejski proizvod

## Uvod

Tema ovog rada su uloga i važnost muzejskih trgovina u radu muzeja koji se ostvaruju na način da trgovina pomaže realizirati muzejsku misiju, te istovremeno doprinosi budžetu muzeja. Muzejske trgovine prikazane su u okviru poslovnih taktika koje muzeji razvijaju sa svrhom napretka i pružanja kvalitetnije usluge posjetiteljima.

U prvom djelu rada, nakon definiranja muzejske ustanove i njene uloge u društvu, upoznajemo se sa širim kontekstom rada muzeja koji uključuje upravljanje, menadžment i marketing kao nove i efikasne metode muzejskog djelovanja na konkurentnom tržištu. Govori se o važnosti primjene tih poslovnih taktika na kulturni svijet sa svrhom financijskog osnaživanja muzejske ustanove i time svrhovitijeg približavanja kulture publici, stvaranja jasnije slike muzeja u javnosti, te izgradnje korisniku usmjerene kulturne djelatnosti. Nadalje u radu se predstavlja plan rada muzeja s naglaskom na financijsko planiranje, pri čemu se nude smjernice za trenutne financijske poteze i njihovu dugoročnu uspješnost. Potom slijedi definiranje profitnih i neprofitnih organizacija, navode se karakteristike neprofitnih organizacija, izvori prihoda, te preporuke za razvoj neprofitnog sektora. U idućem poglavlju govori se o prihodima i rashodima muzeja. Navode se izvori prihoda, primjeri muzeja u svijetu i njima karakteristični načini ostvarivanja prihoda. Raspravlja se i o naplati ulaznica, iznajmljivanju prostora i održavanju needukativnih programa, koji su još uvijek kontroverzni po pitanju edukativne uloge muzeja. Dalje u radu nude se smjernice Kevina Moora za uspješan rad, te strategije za napredak i efikasnost s ciljem povećanja profita i smanjivanja troškova. Po pitanju troškova muzeja govori se o načinima reduciranja istih, te problemima koje redukcije mogu uzrokovati poput uskraćivanja kvalitetne usluge posjetiteljima ili kompromitiranja muzejskog osoblja.

Drugi dio rada definira pomoćne djelatnosti muzeja – vođenje kafića, restorana i trgovina, njihovu ulogu i izazove koje donose. Govori se o nastanku muzejske trgovine, planovima za uspostavljanje trgovine i važnosti ulaganja u znanje osoblja muzejske trgovine. Također, navode se upute za oblikovanje proizvoda, njegovu prezentaciju i edukativnu ulogu. Naposljetku, spominju se evaluacija prodaje i nužnost vođenja inventara kao bitne odlike uspješno vođene muzejske trgovine. Za ovaj dio rada od iznimne mi je važnosti bila knjiga *Museum Store Management* autorice Mary Miley Theobald na koju sam se mnogo puta referirala pri pisanju. Autoričino znanje o uređenju prostora muzejske trgovine i oblikovanju muzejskog proizvoda

izrazito mi je pomoglo da u radu prikazem kako dobra organizacija i maksimalno iskorišteni resursi prostora i proizvoda mogu doprinijeti radu muzeja. Theobald u knjizi nudi praktične savjete i korisne informacije za otvaranje i rad muzejskih trgovina u Sjedinjenim Američkim Državama. Kontekst u kojem je knjiga pisana nešto je drugačiji od našeg u Hrvatskoj ali, usprkos tome, knjiga je bogata riznica savjeta koji mogu poslužiti kao izvor ideja i nadahnuća za naše muzealce.

Treći dio rada čini analiza muzejskih trgovina zagrebačkih muzeja. U analizu su uključena dva privatna muzeja i sedam najvećih, financiranih iz gradskog i državnog proračuna. Analiza je izvedena po deset parametara kroz koje se uočavaju prednosti i nedostaci ponude muzejske trgovine, organizacije prostora i ulaganja u misiju i rad trgovine.

Cilj rada je prikazati metode unapređivanja muzejskog proizvoda i muzejske trgovine sa svrhom uspješnog realiziranja financijskog plana rada muzeja i ostvarivanja muzejske misije. Cilj je ujedno predstaviti poslovne taktike komercijalnog tržišta i njihovu primjenu u radu muzeja, te generalno korist koju muzeji, kao kulturne ustanove, mogu dobiti ukorporiranjem ideja komercijalnog tržišta u vlastiti rad. Ukratko, ovim radom nastojim prikazati da je uspostava balansa ekonomskih faktora i ostvarivanja muzejske misije temelj za uspješan rad muzeja, a muzejske trgovine, s obzirom da objedinjuju oba pola, iznimno su važan dio procesa.

# I.

## 1. Muzej

Muzej je, prema ICOM-ovoj definiciji iz 1974. godine, neprofitna trajna ustanova u službi društva i njegovog razvoja, otvorena javnosti, koja sabire, čuva, istražuje, komunicira i izlaže materijalna svjedočanstva čovjeka i njegove okoline, radi proučavanja, obrazovanja i zabave.<sup>1</sup> U Zakonu republike Hrvatske muzej je definiran kao javna ustanova ili ustrojstvena jedinica javne ustanove koja trajno obavlja muzejsku djelatnost kao javni muzej te ustanova, udruga, zadruga, zaklada, trgovačko društvo ili njihova ustrojstvena jedinica i obrtnik koji trajno obavljaju muzejsku djelatnost kao privatni muzeji, u službi društva i njegovog razvitka, otvoreni za javnost.<sup>2</sup> Zakon nadalje iznosi što čini muzejsku djelatnost : nabavka, sabiranje, zaštita, istraživanje, komuniciranje i izlaganje u svrhu proučavanja, edukacije i uživanja civilizacijskih, kulturnih materijalnih i nematerijalnih i prirodnih dobara te njihova stručna i znanstvena obrada i sistematizacija u zbirke, trajna zaštita muzejske građe, muzejske dokumentacije i muzejski prezentiranih baštinskih lokaliteta i nalazišta, te njihovo interpretiranje i prezentiranje javnosti putem različitih komunikacijskih oblika u stvarnom i virtualnom okruženju.<sup>3</sup> Da razjasni često korištene termine, ustanova i institucija, Ivo Maroević je muzejsku ustanovu opisao kao konkretan oblik institucije muzeja koja u svojem prostornom i društvenom ambijentu pokušava oživotvoriti temeljne pretpostavke muzejske institucije.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Maroević, Ivo, 1993. Uvod u muzeologiju, Zavod za informacijske znanosti, Zagreb, str. 74.

<sup>2,3</sup>Zakon o muzejima, 2015. URL: <http://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima> 15.02.2016.

<sup>4</sup>Maroević, Ivo, 1993. Uvod u muzeologiju, Zavod za informacijske znanosti, Zagreb, str 76. i 77.

## 1.1. Izazovi u radu muzeja

Mnoge promjene u okviru političkog, ekonomskog i društvenog konteksta na lokalnoj ili globalnoj razini, ne samo da stvaraju potrebu za promjenama u radu muzeja, već i mijenjaju njegov karakter. Tomislav Šola pojašnjava da se u posljednjih pedesetak godina dogodio prijenos težišta s tradicionalnih poslova (prikupljanje, konzerviranje, istraživanje, čuvanje) na one kojima je posljedica komunikacija (prezentacija, interpretacija)<sup>5</sup>. Muzeji danas naglasak stavljaju na aktivno uključivanje zajednice u rad, stvarajući prijateljski odnos s korisnicima, te misiju ostvaruju SA korisnicima, umjesto samo ZA korisnike. No, da bi privukli interes zajednice da se uključi u proces, muzeji moraju primijeniti metode koje su prije koristili isključivo akteri na tržištu. Danas kada govorimo o radu muzeja, ekonomski pojmovi, kao što su upravljanje, marketing i menadžment, učestali su dio riječnika, a muzejsko osoblje suočeno je s potrebom da u radu primjenjuje tržišne taktike. Nadalje u radu slijedi pojašnjenje tih pojmova, razlozi za njihovu primjenu u muzejskom radu, te značaj za uspješno ostvarivanje društvene uloge muzeja.

## 1.2. Upravljanje, menadžment i marketing u muzejima

Upravljanje podrazumijeva organizacijsku funkciju i proces, dok menadžment označava proces maksimalnog iskorištavanja i upotrebe raspoloživih resursa.<sup>6</sup> Za neke su autore ova dva pojma sinonimi, dok drugi upućuju na određenu distinkciju u njihovoj primjeni. Marketingom u muzeju nastoji se odgovoriti na želje i potrebe korisnika. Pomoću marketinških istraživanja ustanovljuje se da li proizvodi, koje muzeji nude, ispunjavaju njihove zahtjeve. Teorija marketinga koristi marketinšku mješavinu 4P (*product, price, promotion, place*). Marketinška mješavina predstavlja odnos između proizvoda, cijene proizvoda, njegove promidžbe i distribucije. Uspjeh institucije na tržištu mjeri se postizanjem ravnoteže između navedenih elemenata. Pravilna primjena marketinške mješavine omogućuje da se maksimalno iskoriste postojeća sredstva i time privuku posjetitelji i donatori.

---

<sup>5</sup>Šola, Tomislav, 2001. *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznanimi* - Zagreb, Hrvatsko muzejsko društvo, str. 39.

<sup>6</sup>Časopis "Poduzetništvo" 16/2001, HITA *Upravljanje-menadžment-marketing* URL: <http://www.poslovniforum.hr/management/rjecnik.asp> (15.03.2016.)



Brojne globalne promjene, političkog, ekonomskog i socijalnog karaktera, utjecale su na stvaranje novog načina razmišljanja korisnika, novog pravca kretanja trendova i oblika potražnje. Muzeji su se tome prilagodili promjenom uloge i pristupa korisniku. Ta nova uloga donosi i nove izazove u radu muzeja poput konkuriranja na tržištu industriji zabave, pronalaženja novih izvora prihoda, oblikovanja privlačnijeg proizvoda, samodostatnosti u financiranju rada i razvoja novih tehnologija. Iz tog razloga, marketing i menadžment sredstva kojima muzej prilazi korisniku, uključuje ga u rad i suradnjom nastaje novi muzejski proizvod.

Pojavu marketinga uvjetovao je rastući pritisak na javna sredstva, nagli porast broja muzeja, te stvaranje iznimne konkurentske atmosfere u polju djelovanja, ne samo baštinskih, već i drugih društvenih institucija. Muzejima konkurenciju čine elektronski mediji, tematski parkovi, filmska industrija, trgovački centri i mnogi drugi. Zbog velike konkurencije uspjeh muzeja ostvaruje se nadilaženjem njihove ponude kroz stvaranje proizvoda koji zadovoljava trenutne potrebe tržišta. Zbog toga je uvođenje marketinških taktika od iznimne važnosti. Marketing muzejima omogućuje bolju konkurentnost, prepoznatljivost kod publike i prisutnost u medijima, porast broja posjetitelja i time veća financijska ulaganja i potporu i zbog toga je jasno da je nužan alat za opstanak na tržištu. No je li tržišna borba baštinskih ustanova s drugim komercijalnim ustanovama pravedna? Šola u djelu *Marketing u muzejima* ističe da se “...muzeji po prirodi svojeg “soft” sadržaja ne mogu upustiti u tržišno natjecanje s komercijalnim sektorom, ali aktivnosti muzeja dobivaju dimenziju tržišnog ponašanja”<sup>7</sup> u čemu se uočava pomicanje granica tradicionalnog muzejskog rada. Upravo u tom pogledu marketing pronalazi svoju poziciju u radu muzeja jer “komunikacija je muzejski posao, a marketing tek preciznije definiran dio tog posla.”<sup>8</sup>

U situaciji u kojoj se muzeji natječu za posjetitelje, njihov sadašnji položaj na promjenjivom i zahtjevnom tržištu dodatno im otežava rad. I prije, dok se ulaz u muzeje nije naplaćivao, kulturne ustanove ulagale su mnogo truda da privuku pažnju i održe zainteresiranost. Sada kad se ulaz naplaćuje i mnogima postaje nedostupan, taj trud zahtijeva mnogo više spretnosti i snalažljivosti uzevši u obzir da opstanak ustanove ovisi o njihovom položaju na tržištu. Dodatna okolnost

---

<sup>7</sup>Šola, Tomislav, 2001. *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznanimi* - Zagreb, Hrvatsko muzejsko društvo, str. 167.

<sup>8</sup>Isto, str. 88.

koja otežava rad je prezasićenost tržišta. Sredinom prošlog stoljeća došlo je do naglog povećanja broja muzeja. Uz opterećenje troškova održavanja svojih primarnih resursa i svojih zbirki, muzeji se natječu s privlačnošću centara industrije baštine, što može uroditi njihovim potpunim zatvaranjem, a ne samo reduciranjem njihovih usluga. Problemi i prepreke s kojima se muzeji u upravljanju susreću, jednako predstavljaju prijetnju njihovom opstanku, kao i mogućnost da ostvare uspjeh na neki novi način. Svako iskušenje predstavlja priliku za razvijanje i ostvarivanje potencijala, kao i isticanje posebnosti muzeja i kvalitete sadržaja. Problem podmirivanja troškova muzeja na neke će utjecati tako da se vječno prepuste ovisnosti o javnom financiranju, dok će kod drugih dovesti do stvaranja efikasnije upravljačke prakse. Razvoj efikasnijeg upravljačkog mehanizma ključan je ne samo za preživljavanje muzeja u današnjim teškim uvjetima, već i za ostvarivanje prosperiteta u budućem djelovanju. Sada je vrijeme za razvijanje načina upravljanja koji će s vremenom dovesti do uspjeha.

G. Browne Goode, tajnik Smithsonian Instituta u Washingtonu, izložio je sljedeće *Kardinalne nužnosti u rukovođenju muzejem (Cardinal Necessities in Museum Administration)* na predavanju koje je održao na konferenciji Britanskog udruženja muzeja 1885. godine :

Muzej se ne može ustanoviti i primjereno održavati bez adekvatnih nastojanja u pet smjerova<sup>9</sup> :

1. Stabilna organizacija i odgovarajuća financijska sredstva
2. Određeni plan, mudro izrađen u skladu s prilikama ustanove i potrebama zajednice na čiju se dobrobit odražava
3. Materijal na kojem će raditi – dobre zbirke ili uvjeti da se one stvore
4. Ljudi koji će raditi – osoblje sastavljeno od kompetentnih kustosa
5. Mjesto na kojemu će raditi – odgovarajuća zgrada
6. Sredstva za rad – primjerena oprema, materijal za instalaciju, alat i tehnička potpora

---

<sup>9</sup>Brown Goode, G. 1895. *The Relationships and Responsibilities of Museums*, Science, New Series, Vol. 2, br. 34 (23. kolovoz, 1895), stranice 197-209, American Association for the Advancement of Science [http://www.jstor.org/stable/pdf/1622598.pdf?\\_id=1463829334419](http://www.jstor.org/stable/pdf/1622598.pdf?_id=1463829334419) , str. 202. (25.03.2016.)

Kad se spomenu poslovni planovi i upravljanje, dolazimo do nedoumice u kojoj se mjeri poslovan način može primijeniti na muzeje. Može li se uopće muzej na tržištu tretirati jednako kao i neko poduzeće? Umjesto primjenjivanja već postojećih poslovnih upravljačkih pravila u praksi upravljanja muzejima, svrhovitije bi bilo staviti naglasak na primjenu pravila poslovanja za muzeje u skladu s njihovim poslanjem i to ne oslanjajući se na rad drugih konkurenata na tržištu. Kopiranjem muzej nikada neće razviti vlastite mogućnosti, na taj način može se razvijati samo u skladu s dosezima tuđih, ali ne i vlastitih potencijala. Zanemarujući temeljnu ulogu muzeja lagano se briše granica između muzeja kao obrazovne i kulturne institucije i muzeja kao unosnog biznisa. Bitno je da se u utrci za profitom ne zaborave temeljni ciljevi muzeja kako muzej ne bi postao samo imitator svojih konkurenata i industrije zabave. U okviru sličnih konstatacija T. Šola, u članku *Nove tendencije u teoriji i praksi muzeja* iz 1989. godine, postavlja pitanje : “*Da li je muzej obavezan nekoj logici laganog uspjeha (da kao biznis bude tamo gdje je profit najlakši i najveći) ili je obavezan na više ciljeve?*”<sup>10</sup>. Uočljiva je promjena identiteta muzeja u kojoj dolazi do degradiranja osnovne uloge muzeja, kao promicatelja i čuvara kulture i baštine, u pokušaju da se ostvari konkurentnost na tržištu i razviju novi izvori prihoda. To podrazumijeva stavljanje naglaska na tržišne vrijednosti muzeja, čime, posljedično, kulturne postaju sporedne. Moguće je da se pred muzeje postavlja prevelik teret u očekivanjima ispunjavanja svoje funkcije oslanjajući se samo na vlastite kulturne resurse i snalažljivost upravljačkog aparata muzeja. Renovirajući postojeću praksu, korektivno djelovanje muzeja stavlja se na kušnju u svrhu opstanka u sve surovijim uvjetima. Gdje se i može li se uopće postaviti granica pri kojoj je bitnije sačuvati vrijednosti muzeja nego podleći profitu trivijalizirajući kulturu? Umjesto da se društvo uči kulturnom vrednovanju i razmišljanju, muzeji često rade krive poteze radi ostvarivanja profita. Kulturne vrijednosti se procijenjuju po faktoru zabave jer opstanak muzeja ovisi isključivo o sposobnostima da privuče što širu publiku i ostvari što veći profit. Zbog toga je iznimno bitno, da u skladu sa situacijom na tržištu i potrebom za očuvanjem kulturnih vrijednosti, izrode novi načini financiranja muzeja koji neće dovesti do “jeftine prodaje” kulturnih vrijednosti u svrhu ostvarivanja profita. Dodatni muzejski sadržaji, kojima će

---

<sup>10</sup>Šola, Tomislav, 1989. Nove tendencije u teoriji i praksi muzeja, Osječki zbornik broj 20URL: [http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/sola\\_nt.htm](http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/sola_nt.htm) - Poseban otisak iz Osječkog zbornika broj XX (28.02.2016.)

se privući posjetitelji bez da se gubi osnovna nit vodilja muzeja kao obrazovne institucije, dobitna su kombinacija za zaradu. Muzejske trgovine, muzejski restorani i sadržaji izvan samih zidova muzejske institucije, čine dobar marketing, ostvaruju profit i potpomažu djelovanje muzeja bez da zaklanjaju njegovu temeljnu ulogu.

Kao što je utvrđeno ranije u tekstu, muzejima nedostaje jasan pravac djelovanja i planiranje. Upravo iz tog razloga upravljanje je ključno za efikasan rad muzeja, ali nas vraća na pitanje mogu li se upravljački principi poslovnog svijeta primjeniti i u muzeju. Od 1960. godine dolazi do naglog porasta publikacija na temu upravljanja što je znatno zakompliciralo i otežalo primjenu pravila upravljanja u praksi. Umjesto korisnih i neophodnih savjeta za rad, nudile su se hirovite i prolazne metode. *“Ta je zbrka u teoriji upravljanja dovela do pokreta "vraćanja osnovama" tijekom 1980-ih godina, što objašnjava neobičnu popularnost knjige U potrazi za kvalitetom koju su napisala dva savjetnika za upravljanje iz Sjedinjenih Američkih Država, Tom Peters i Robert Waterman.”*<sup>10</sup> Razlog za popularnost knjige je u praktičnosti i primjenjivosti savjeta koje nudi s težištem na konceptima koji propagiraju akciju i produktivnost ljudi. Knjiga je nudila nešto drugačiji pristup, za razliku od znanstvenog. Ovaj pristup se temeljio na jednostavnim principima međuljudskih odnosa i uloge odnosa između ljudi i kulture radnog mjesta u upravljanju. Pristup zasnovan na međuljudskim odnosima omogućio je da se teorija upravljanja pravilno primijeni u kontekstu neprofitnih organizacija. Ipak, upravljanje kao koncept ovisan je o sistemu vrijednosti, društvenim promjenama, te ideološkim i političkim pravilima zbog čega nije lako primijeniti niti preporučeno prenijeti pravila poslovnog svijeta na muzeje. Takvi pokušaji rijetko su rađali uspjehom, osobito kad bi se već zastarjela pravila poslovnog upravljanja uvela kao novost u radu muzeja. To je jasnije ako se uzme u obzir da *“muzeji kao društvene institucije skloni su više tome da odražavaju društvene promjene, nego tome da ih predviđaju ili kataliziraju.”*<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Moore, Kevin, 2002. *Uvod: Muzejsko upravljanje: Upravljanje muzejima u nerazumno doba* - Upravljanje u muzejima Informatica Museologica 33

URL: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=207235](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=207235) , str. 11. (20.02.2016.)

<sup>12</sup>Isto str. 11.

Muzeji se posljednjih godina postupno okreću vještini upravljanja koja bi ne samo na papiru, već i praksi, bila provediva unutar muzejskog konteksta. Cilj je osloboditi se pravila upravljanja koja nisu namjenjena muzejima i stvoriti vlastiti i specifični set metoda za uspješan rad. Pozornost treba usmjeriti prema ljudskim resursima – obrazovanju i motiviranju osoblja, postavljanju realnih i izvedivih ciljeva, angažiranju publike u procesu... Metode upravljanja ne bi trebale biti krute, već fleksibilne i u skladu s mogućnostima. Dapače, upravljanje se preporuča gledati kao promjenjiv proces umjesto kao fiksni set pravila jer jedino na taj način muzeji neće stagnirati u svom djelovanju.

### 1.3. Razvoj plana rada muzeja i financijsko planiranje

Prva etapa za postizanje cilja jest razrada plana. Planiranje podrazumijeva izbor ciljeva, predviđanje rezultata te poduzimanje različitih metoda, alternativa i poslovnih odluka za postizanje postavljenih ciljeva.<sup>13</sup> Muzeji danas svjedoče da je za uspješnu provedbu plana bitno uključiti zajednicu u proces, s obzirom da je krajnji cilj zadovoljiti njihove potrebe.

Bridget Beattie McCarthy u knjizi *Cultural Tourism* navodi osnovne elemente efektivnog plana<sup>14</sup>:

- Kredibilnost – Govori o onome tko smo i čini nas uvjerljivima. Radi se o informacijama poput : kako i kada je započeo biznis ili organizacija, što je jedinstveno za njih, detalji o prijašnjim postignućima, ciljevima, izjavi o poslanju i viziji za uspjeh.
- Problemi i procjena kako ih prevladati – Ocrtavaju se problemi koje želimo prevladati ili potrebe koje se trebaju zadovoljiti da bi se postigao cilj.
- Metode ili strategije – Metode uključuju sve aktivnosti koje će se provesti da bi se postigao svaki zadani cilj.

---

<sup>13</sup>Perčević, Hrvoje *Poslovno planiranje : pojam i vrste planiranja* URL: [http://web.efzg.hr/dok/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Poslovno%20planiranje%20%20pojam%20i%20vrste.pdf](http://web.efzg.hr/dok/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20%20pojam%20i%20vrste.pdf) (18.02.2016.)

<sup>14</sup>McCarthy, Bridget Beattie, 1992. *Cultural Tourism : How the Arts Can Help Market Tourism Products : How Tourism Can Help Provide Markets for the Arts*, Bridget Beattie McCarthy, 7277 SW Barnes Road., Portland, Oregon 97225, str. 62.

- Rješenja – Potrebna je kreativnost i sposobnost da bi se definiralo mjerljive ciljeve koji bi pokazali promjene kojima se možemo nadati kroz određeni period i koji postotak cjelokupnog problema se može svakim ostvarenim ciljem riješiti.
- Budžet – Procjenjuje se novac, broj ljudi, vrijeme i donirana sredstva koji će biti potrebni da bi se provela svaka metoda.
- Raspored – Pokazuje nam kada će se nešto odvit.
- Sistem evaluacije – Pokazuje kako će se metode prikazivati i procijenjivati u terminima uspjeha koji se postiže ostvarenim mjerljivim ciljevima i koliko dobro je predloženo rješenje uspelo.
- Budući zahtjevi za financiranjem – Objašnjava da li će problem biti riješen isprva ili će biti potrebno financiranje kroz dulji period.

Razvijanje poslovnog plana zapravo je odgovaranje na neka pitanja. Mnogi od tih odgovora pokazuju kakav proizvod muzej nudi, kakva je publika i što se želi postići financijskim planom. Osam je esencijalnih pitanja<sup>15</sup> :

- Kakve proizvode (iskustva posjetitelja, grupna vodstva, događanja...) organizacija ima na raspolaganju ili želi razviti da bi generirala dohodak?
- Koliko se može naplatiti proizvod, a da se ostane kompetitivan?
- Koliko je veliko potencijalno tržište za taj određeni proizvod?
- Postoje li segmenti u širem potencijalnom tržištu koji žele ono što nudimo i spremni su to platiti?
- Kako se proizvod može učiniti privlačnijim određenom tržišnom segmentu?
- Kako efektivno i učinkovito komunicirati s tržištem o onome što nudimo?
- Kakvi su prihodi i rashodi za inicijalne godine provođenja projekta, te koliki je kapital za to potreban?
- Na koji se način prati progres u skladu s postavljenim ciljevima?

---

<sup>15</sup>American association of museums (AAM), 2003. *Slaying the financial dragon: strategies for museums* - 1575 Eye St. N.W. Suite 400, Washington, DC 20005, str. 95.

Muzej mora dobro odvagati koliko može naplatiti ono što nudi. Cijeni pridonose lokacija i blizina drugih sadržaja, poput turističkih atrakcija, drugih muzeja i kulturnih ustanova. Poželjna je cijena ona koja ne ugrožava kompetitivnost. Treba procijeniti koliko je veliko tržište za ono što muzej nudi jer proizvod za koji postoji malo ili nikakvo tržište, neće biti uspješan. Kako doseći one koji su izvan bazičnog segmenta i koji potencijalno mogu biti zainteresirani za proizvod? Proizvod treba oblikovati kao odgovor na potražnju, umjesto da se pasivno očekuje stvaranje tržišta za ono što već nudimo. Mnogi su muzeji uvjereni da bi, samim time što imaju kvalitetne proizvode, publika trebala biti zainteresirana za njih. Ali u praksi to nije dovoljno. Muzej treba stvoriti interes kod publike za proizvod koji nudi, a za to je potrebno razviti marketinšku strategiju. Jednako je bitno razviti pristupačne kanale komuniciranja proizvoda publici. Reklamiranje svakog proizvoda koje nudimo širokom spektru publike neće biti isplativo, ali ciljanim i isplaniranim reklamiranjem, onoga što muzej ističe među drugima, može ostvariti doprinos na pristupačan način. Uz efikasnu marketinšku strategiju, financijsko planiranje kompleksan je, ali nužan, dio procesa provedbe muzejskih ciljeva. Omogućuje nam da sagledamo svoje mogućnosti, potencijalne opasnosti u radu i prilike koje se nude za ostvarivanje dobiti. Vjerojatno najbitnija karika financijskog planiranja jest razvijanje strategija kojima možemo predvidjeti i izbjeći probleme u budućnosti rada muzeja. Zato je, uz sagledavanje trenutačne financijske situacije, bitno projicirati prikupljene podatke na buduće planove.

#### 1.4. Profitne i neprofitne organizacije

Svaki muzej djeluje po drugačijim principima financiranja, te ovisno o tome razvija strategije prikupljanja sredstava i upravljanja budžetom. Novčana sredstva s kojima muzej raspolaže pribavlja upravno vijeće muzeja, dakle, vijeće ima odgovornost osiguravanja sredstava potrebnih za rad, dok ravnatelj muzeja ima ovlast upravljanja financijama i to uz pomoć savjetnika, najčešće financijskog stručnjaka. Budžet muzeja predstavlja sredstva koja su potrebna za rad i za koja se pretpostavlja da će biti na raspolaganju. Budžetiranje pomaže donošenju odluka za regulaciju prihoda i troškova, te omogućuje raspolaganje sredstvima na financijski najisplativiji način. Muzejska novčana sredstva dijelimo na kapital, operativni i projektni budžet. Kapital podrazumijeva sredstva prikupljena iz raznih izvora, koja se nastoji s vremenom uvećati. Operativni budžet podrazumijeva sredstva s kojima muzej raspolaže iz dana u dan, uzevši u obzir

mjesečne troškove, dnevnu zaradu, novac potreban za održavanje raznih programa, izložaba itd. Projektini budžet namjenjen je pojedinim kraćim aktivnostima, kao što su privremene izložbe ili posebna događanja. Po pitanju osiguravanja sredstva za rad muzeja Zakon o muzejima nalaže<sup>16</sup> :

- Sredstva za rad muzeja i galerija te muzeja, galerija i zbirka unutar pravnih osoba osigurava osnivač.
- Sredstva za posebne programe osiguravaju osnivači, a ovisno o svom interesu i tijela državne uprave u čijem je djelokrugu program koji se ostvaruje, kao i županije, Grad Zagreb, gradovi i općine na području kojih se program ostvaruje te druge pravne i fizičke osobe.
- Sredstva za rad muzeji i galerije osiguravaju i iz vlastitih prihoda, sponzorstvima, darovanjima i na drugi način u skladu sa zakonom.

No, prije nego detaljnije raspravimo financijsko djelovanje u muzeju, potrebno je definirati osnovu na kojoj se temelje financije svake organizacije i ustanove. Financiranje organizacije ili ustanove ovisi o prirodi tj. statusu. To vrijedi i za muzeje i sve baštinske ustanove. S obzirom na edukativnu misiju muzeja i djelovanja za opće dobro zajednice, muzeji se kvalificiraju kao neprofitne udruge. Taj status oslobađa ih plaćanja poreznih doprinosa jer se *“temeljno ne zasnivaju radi trajnog i samostalnog obavljanja određene gospodarske djelatnosti s ciljem ostvarivanja dobiti, dohotka ili drugih procijenjivih koristi, već zbog provođenja aktivnosti od interesa za opće dobro ili zbog obavljanja određenih javnih ovlasti”*<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Zakon o muzejima, 2015. URL: <http://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima> (15.02.2016.)

<sup>17</sup> Ministarstvo financija, Porezna uprava, 2015. *Porezni status neprofitnih pravnih osoba* URL: [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Porezna%20uprava\\_uputa%20o%20postupanju%20-%20gospodarska%20djelatnost%20udruga.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Porezna%20uprava_uputa%20o%20postupanju%20-%20gospodarska%20djelatnost%20udruga.pdf) (15.03.2016.)



Karakteristike neprofitnih organizacija<sup>18</sup> :

- zarađuju dio prihoda, ali ne djeluju u području koje je ekonomski isplativo za privatno poduzetništvo
- jednim dijelom obavljaju i gospodarske djelatnosti u dozvoljenom opsegu
- primarno djeluju radi neke opće koristi u društvu ili podmiruju neke potrebe koje nije moguće efikasno podmiriti preko tržišta, a država se pokazuje nedjelotvornom
- prema funkciji koju obavljaju to su privatne organizacije koje služe nekoj javnoj svrsi, one proizvode javna dobra – mogu biti nadomjestak za vladine institucije u socijalnoj skrbi, zdravstvu, kulturi, školstvu
- pravne su osobe registrirane po posebnoj proceduri
- privatne su organizacije koje osnivaju i kojima, neovisno o vladi, upravljaju privatne osobe i institucije
- ne osnivaju se radi ostvarivanja profita – ako se profit ostvari, on se ne djeli, već se vraća na kraju financijske godine za osnovne djelatnosti radi kojih je organizacija osnovana
- imaju vlastitu upravu te mogućnost da kontroliraju svoje osnovne aktivnosti kroz internu proceduru upravljanja
- u svoj rad i programe uključuju volontere
- nastoje biti politički neobjane i redovito se ne uključuju u političku borbu.

Karakteristike neprofitnih organizacija koje ih razlikuju od poduzetničkih organizacija<sup>19</sup>:

1. Nitko nema pravo dijeliti profit ili višak neprofitnih organizacija.

---

<sup>18</sup> Bosnić, Irena, 2012. *Neprofitni sektor u Hrvatskoj* [http://www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc\\_view/1253-3-predavanjeneprofitni-sektor-u-hrvatskoj.raw?tmpl=component](http://www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_view/1253-3-predavanjeneprofitni-sektor-u-hrvatskoj.raw?tmpl=component) (14.03.2016.)

<sup>19</sup> Isto

2. Nefitne organizacije izuzete su od plaćanja poreza na dobit.

3. Neke nefitne organizacije primaju različite vrste subvencija – donacije koje dobivaju oslobođene su plaćanja poreza i izuzete od mnogih drugih oblika oporezivanja pored izuzeća od plaćanja poreza na dobit.

Izvori prihoda nefitnih organizacija su<sup>20</sup>:

1. privatna davanja, uključujući poklone pojedinaca, poduzeća, fundacija, legate
2. pomoć vlade, uključujući dotacije, plaćanja prema ugovorima za posebne usluge
3. vlastiti prihodi nefitnih organizacija ostvareni prodajom svojih usluga ili proizvoda.

## 1.5. Prihodi i rashodi u muzeju

### 1.5.1. Prihodi

Pri stvaranju financijskog plana, bitne odrednice koje valja uzeti u obzir pri postavljanju ciljeva, bilo kratkoročnih ili dugoročnih, su prihodi i rashodi rada muzeja. Prihodi pokazuju čime muzej raspolaže, dok rashodi pokazuju troškove rada. Marketing označava prihode kao unutarnje i vanjske : unutarnji su od ulaznica, prodaje u prodavaonici, posebne prodaje publikacija, ugostiteljskih usluga, naplate posebnih priredbi, iznajmljivanja prostora, od naplate pristupa bazi podataka, prava na upotrebu fotografija, naplate prava korištenja, vodstva po muzeju itd; vanjski prihodi potječu od partnera : sponzora, pokrovitelja, mecena, donatora i prijatelja.<sup>21</sup> Razumljivost i prepoznatljivost muzejske misije ključni su za ostvarivanje financijske potpore putem donacija. Kada donatori razumiju da provedba dugoročnih ciljeva zahtijeva veća financijska sredstva, no što se mogu ostvariti prodajom ulaznica, spremniji su doprinijeti radu muzeja. Državna pomoć

---

<sup>20</sup>Bosnić, Irena, 2012. *Nefitni sektor u Hrvatskoj*[http://www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc\\_view/1253-3-predavanje-nefitni-sektor-u-hrvatskoj.raw?tmpl=component](http://www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_view/1253-3-predavanje-nefitni-sektor-u-hrvatskoj.raw?tmpl=component) (14.03.2016.)

<sup>21</sup>Šola, Tomislav, 2001. *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti* - Zagreb, Hrvatsko muzejsko društvo, str. 164.

muzejima varira ovisno o političkoj i ekonomskoj situaciji, te nije izvor prihoda na koji se apsolutno može računati da će biti omogućen, u jednakoj mjeri ili uopće, iz godine u godinu.

*“Svjetska ekonomska recesija, koja se odvila 2008. i 2009. godine, doprinijela je državnom dugu što je mnoge zemlje dovelo u krizu, te iz toga su proizašle redukcije i stroge mjere.”*<sup>22</sup> Suočavanje muzeja s kriznom situacijom rezultiralo je otpuštanjem osoblja, rezanjem financija namijenjenih izložbama, programima i marketingu. Tokom tih kriznih vremena muzeji su bili primorani osmisлити nove strategije ostvarivanja prihoda, redukcije troškova, organizacijske promjene, a sve to u skladu sa ostvarivanjem misije. Zbog navedenih razloga muzejska ekonomija velikim dijelom se svodi na postizanje balansa između uspjeha na financijskom polju i uspješnosti ostvarivanja misije.

Ekonomski problemi s kojima se muzeji susreću uključuju naplatu ulaznica, probleme s ostvarivanjem prihoda iz drugih izvora, razne neplanirane troškove, te rizike kolaboracija. Naplata ulaznica dugo je predmet debate. Edukacijska misija muzeju nalaže da cjelokupnoj zajednici, u kojoj muzej djeluje, omogući pristup edukativnom materijalu i znanju kojim raspolaže. Ako muzeji u potpunosti žele ostvariti zadane ciljeve, a to je djelovanje u korist društva, tada naplata ulaznica zapravo predstavlja prepreku jer onemogućuje dijelu zajednice, slabijeg imovinskog stanja, da sudjeluju u muzejskim aktivnostima. Muzeji tome izlaze ususret na način da jednom mjesečno ili jednom tjedno omoguće svima besplatan pristup muzejskim izložbama. Ipak to ne mijenja činjenicu da je ostatak mjeseca, za dio zajednice, muzej praktički zatvoren. Neki muzeji sniženom cijenom ulaznica, za recimo školarce i umirovljenike, pokušavaju privući i taj dio publike koji si ne može priuštiti punu cijenu ulaznice. Doduše, financijska situacija, u području muzejske djelatnosti, ne ostavlja mnogo opcija. Jasno je da uz mnoge troškove održavanja muzejskih predmeta i prostora, priređivanja izložaba, aktivnosti, te sve manjeg ulaganja u kulturu, muzeji naprosto moraju omogućiti svoj daljnji rad, pa makar i uz kritične poteze. *“Republika Kina 2009. godine omogućila je besplatan pristup izložbama u 1800 muzeja diljem zemlje, što je povećalo odaziv publike za čak 50%.”*<sup>23</sup> Ukidanjem naplate ulaznica

---

<sup>22</sup> McCarthy, Conal, 2015. *The international handbooks of museum studies : Museum practice* –John Wiley and sons, Ltd, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK

<sup>23</sup> Isto

moguće je da bi se ostvarili znatni prihodi prodajom muzejskih proizvoda, te prodajom pića i hrane u muzejskom kafiću ili restoranu. Iako bi se budžet muzeja umanjio za prihode ostvarene prodajom ulaznica, moguće je da bi se gubitak nadomijestio kroz pružanje drugih usluga. Primjer za takav uspjeh su londonski muzeji Tate Modern i Tate Britain, koji uz besplatan pristup izložbama, ostvaruju čak 50% ukupnih prihoda u muzeju putem drugih izvora.<sup>24</sup> U debati oko naplate ulaznica postavlja se pitanje hoće li uistinu, posjetioci koji ne plate ulaznicu, potrošiti taj novac na druge muzejske usluge. Faye Steiner iznosi podatke koji govore da su posjetioci, koji nisu platili ulaznicu, bili voljniji potrošiti taj novac na drugim muzejskim uslugama. Ipak, to što su bili voljniji ne znači da su taj novac zbilja i potrošili, što pokazuje njezino istrživanje u kojem su prihodi restorana i muzejske trgovine bili niži za 50% onih dana kada je ulaz u muzej bio besplatan.<sup>25</sup> Izvršni direktor San Jose muzeja za umjetnost, Daniel Keegan, tvrdi *“Kad ljudi znaju da za ulaz u muzej ne moraju otvoriti novčanik, tada ga često neće uopće otvarati”*.<sup>26</sup> Iako se za besplatan pristup izložbama zagovara pretežito zbog privlačenja publike niže edukativne razine obrazovanja i slabijeg imovinskog stanja, istraživanja su pokazala da se nenaplaćivanjem ulaznica ne postiže željeni efekt. Studija provedena u Ujedinjenom Kraljevstvu pokazuje da besplatan pristup, iako znatno povećava broj posjetitelja, i dalje privlači posjetitelje istog profila tj. iste razine obrazovanja, imovinskog stanja, dobne skupine itd.<sup>27</sup> Muzeji poput Museum of Modern Art u New Yorku i Metropolitan Museum of Art u New Yorku, koji ne ostvaruju državnu potporu, odlučili su prihode povisiti porastom cijene ulaznica.<sup>28</sup> Iako se očekivano smanjio broj posjetitelja, muzeji su po posjetitelju ostvarili veći prihod, te time i veći profit. Iz priloženog se vidi da su iskustva raznih muzeja s naplatom ulaznica različita i to proizlazi iz činjenice da je svaki muzej drugačiji u svojim ekonomskim mogućnostima, te kulturnim i intelektualnim potencijalima. Najefektivnije promjene ostvaruju se na individualnoj razini

---

<sup>22</sup>McCarthy, Conal, 2015. *The international handbooks of museum studies : Museum practice* –John Wiley and sons, Ltd, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK

<sup>23</sup> Isto

<sup>24</sup> Isto

<sup>25</sup> Isto

<sup>26</sup> Isto

<sup>27</sup> Isto

<sup>28</sup> Isto

muzeja, drugim riječima, što pripomaže uspjehu jednog muzeja, za drugi može predstavljati propast.

Kad su u pitanju drugi izvori prihoda, s izuzetkom muzeja u Sjedinjenim Američkim Državama, većina muzeja u svijetu financirana je uz državnu pomoć i to u iznosu od 50-70% ukupnih prihoda.<sup>29</sup> Dakle, dobar dio prihoda muzeji moraju sami ostvariti iz drugih izvora koji uključuju ili ne uključuju posjetitelje. Iznajmljivanje prostora za održavanje evenata, javnih programa, te članstva ne ovise znatno o broju posjetitelja. Ipak, bez obzira na prihode koji se ostvare tim putem, muzejima je posjećenost bitan indikator koji pokazuje uspješnost misije. Strategije kojima se ostvaruju prihodi, a i posjećenost muzeja, uključuju izložbe, edukativne programe i događanja. Kao što smo već vidjeli iz priloženog, nije dovoljno omogućiti besplatan pristup muzejskim sadržajima da bi se ostvarila visoka posjećenost. Muzeji moraju raditi na motivaciji publike, proučavanju tržišta, marketingu i unaprijeđivanju programa i proizvoda. Spomenuto je da je za uspješan rad muzeja potrebno uspostaviti balans između ekonomskih faktora i ostvarivanja muzejske misije. Sljedeće kategorije prikazuju na koje načine muzeji uspostavljaju balans na ekonomskom polju<sup>30</sup> :

- Prodaja
- Restorani
- Iznajmljivanje prostora
- Javni i edukativni programi
- Prikupljanje sredstava
- Članstva
- Drugi izvori zarade
- Donacije i sponzorstva
- Doprinosi i sponzorstva
- Državna potpora

---

<sup>29</sup>McCarthy, Conal, 2015. *The international handbooks of museum studies : Museum practice* –John Wiley and sons, Ltd, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK

<sup>30</sup>Isto

Prvo navedeno odnosi se na rad muzejske trgovine kojom se putem prodaje muzejskih proizvoda potpomaže muzejska misija. Prodajom edukativnih materijala ostvaruju se prihodi za financiranje muzejskog programa i aktivnosti, a zarada ovisi o više faktora poput posjećenosti, cijene ulaznice u muzej, kvalitete proizvoda koji se nude u trgovini, marketinških karakteristika trgovine i stručnosti osoblja u trgovini. Problem, na kojem poneki muzeji trebaju poraditi, nastaje kad prodaja postane sama sebi svrha, a edukativna misija sekundarna. Istraživanje provedeno od strane Museum Store Association 2009. godine, pokazuje da unatoč tome što proizvodi, koji su vezani uz muzejsku kolekciju i misiju, ostvaruju najmanje prihoda, ipak se nalaze na vrhu liste prioriteta kad su u pitanju strategije kojima se ostvaruje prihod muzeja.<sup>31</sup> To pokazuje da je edukativna misija jednako važna kao i ostvarivanje profita.

Debata se vodi i oko muzejskih restorana i kafića, te koliko se za muzej isplati poslovati s tako riskantnim biznisom u vremenima koja su ekonomski nepovoljna. U Sjedinjenim Američkim Državama restorani u privatnom sektoru imaju najvišu stopu bankrota.<sup>32</sup> Za razliku od muzejskih trgovina, kojima upravlja muzejsko osoblje, muzejski restorani su u privatnom vlasništvu. Muzeji sklapaju ugovore s vlasnicima restorana, te uz velik rizik, zapravo dobivaju vrlo malo. Istraživanje Museum Store Association pokazuje da samo trećina muzeja koji su bili uključeni u istraživanje, posjeduje muzejske restorane, a razlog za to su visoki kapitalni troškovi, te vrlo mali prihodi ostvareni prodajom hrane.<sup>33</sup> Prihodi ostvareni prodajom hrane iznose svega 1,6% bruto dohotka i svega 0,6% neto dohotka, što pokazuje da restorani i kafići nisu značajani izvori prihoda.<sup>34</sup> Korisno je, za muzeje i posjetitelje, ukoliko muzeji posjetiteljima osiguraju popuste u susjednim restoranima i kafićima, a time se ujedno doprinosi ekonomskom razvoju zajednice.

Sljedeći izvor prihoda za muzeje je iznajmljivanje prostora za razna događanja i programe. Iako su kapitalni trošak i održavanje prostora, koji se koriste samo za te svrhe, velik financijski

---

<sup>31</sup>McCarthy, Conal, 2015. *The international handbooks of museum studies : Museum practice* –John Wiley and sons, Ltd, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK

<sup>32</sup>Isto

<sup>33</sup>Isto

<sup>34</sup>Isto

teret za muzeje, neki muzeji unatoč tome pokazuju da se ulaganje isplati. Mnogi muzeji imaju isključivo predvorje na raspolaganju kao prostor koji bi se mogao iznajmiti. U tom slučaju oni moraju birati da li će iznajmljivati isključivo u vrijeme kada je izložbeni prostor zatvoren ili će tokom normalnog radnog vremena zatvoriti izložbeni prostor radi odvijanja događanja. Ovdje se ekonomski i edukacijski faktori kose, te je na muzeju da odluči što je isplativije za cjelokupni rad. Preporučljivo je za muzeje da prostor iznajmljuju po cijenama jednakim ili višim od cijena iznajmljivanja na tržištu uz manje održanih događanja. Time će ostvariti veću zaradu, ali i smanjiti troškove održavanja prostora. Skromni budžeti s kojima muzeji raspolažu, zahtijevaju dodatne izvore prihoda koji se ustaljenim načinima, poput donacija, teško mogu dopuniti. Praksa iznajmljivanja muzejskog prostora za održavanje događanja, poput vjenčanja, priredbi ili drugih proslava, dovode u pitanje integritet muzeja kao obrazovne institucije. Iako se ostvareni prihodi koriste za održavanje zbirke i izvršavanje muzejske misije, ne može se poreći utjecaj na sam rad muzejske institucije. Održavanjem događanja onemogućuje se prikazivanja izložaba, ograničava se pristup publici, zatvara se zbirka i time se gubi svrha muzeja. Je li ovo jedna od prilika kada možemo reći da cilj ne opravdava sredstva? Imajući na umu da su muzeji obrazovne institucije, a ne komercijalne organizacije, treba uzeti u obzir rizik kojemu izlažemo muzejske vrijednosti i realno pristupiti ostvarivanju cilja.

Održavanje edukativnih javnih programa, osim što potpomaže ostvarivanje muzejske misije, doprinosi i prihodu, ali upravo zbog edukativne prirode programa, postavlja se pitanje koliko i može li to uopće muzej naplatiti. S druge strane, needukativni programi također mogu znatno doprinijeti budžetu muzeja, te s ciljem da se prihodi uvećaju, *“trend je identificirati popularne javne programe”*<sup>35</sup> koji bi se mogli ugostiti u muzeju, uz ostvaren prihod i publicitet. To mogu biti razni javni programi, tematski ljetni kampovi i organiziranje dječjih rođendana ili zabava. Kao što je već spomenuto, needukativne aktivnosti u muzeju i dalje su predmet debata zbog nekonzistentnosti s ostvarivanjem muzejske misije. Doduše, zarada ostvarena održavanjem needukativnih programa pokriva trošak besplatnog održavanja edukativnih programa. Primjer je održavanje raznih tečajeva ili festivala koji nisu vezani za misiju muzeja. Iz priloženog je jasno

---

<sup>35</sup>McCarthy, Conal, 2015. *The international handbooks of museum studies : Museum practice* –John Wiley and sons, Ltd, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK

da postoje prednosti i nedostaci organiziranja programa u muzeju. Iz tog razloga ključno je da muzeji uspostave ravnotežu u kojoj će se prihodi ostvarivati bez da se zamagli muzejska misija.

Često postavljeno pitanje, kad se govori o komercijalnim programima, jest frekvencija održavanja događanja za prikupljanje novčanih sredstava. *“Za razliku od donacija i sponzorstava, koji predstavljaju prihod putem doprinosa, prikupljena sredstva su zarađeni prihod.”*<sup>36</sup> Za mnoge muzeje godišnji budžet znatno ovisi o prikupljenim sredstvima, no problem nastaje kada se, zbog evenata priređenih u tu svrhu, smanje donacije i sponzorstva. To je suprotni efekt od željenog, te zbog rizika da ne izgube na prihodima, muzeji događanja za prikupljanje sredstava priređuju što rjeđe, jednom godišnje ili čak svake druge godine. Pri prikupljanju sredstava važnu ulogu igraju organizacije članovi tj. muzejske fundacije. *“Muzeji obično prihode ostvarene članarinama kategoriziraju kao zarađeni prihod jer financijeri takvu dobit smatraju pozitivnim indikatorom učinkovitosti.”*<sup>37</sup> Članarine mogu biti više i niže razine. Prihodi od kategorije članstva niže razine predstavljaju zarađenu dobit, dok prihodi kategorije više razine predstavljaju doprinose budžetu muzeja. Nižu kategoriju čine pojedinačne ili obiteljske članarine, česte su u dječjim i znanstvenim muzejima, ali muzeju ostvaruju manje prihoda, te propadaju kad djeca odrastu. Članarine više razine donose i više prihoda jer su motivirane naklonošću prema muzeju i željom za doprinosom muzejskoj misiji.

Drugi izvori zarade uključuju mogućnost fotografiranja ili snimanja, noćenja u muzeju, publikacije i slično. Prihodi koje muzej ostvari na taj način nisu značajni, ali ipak doprinose muzejskom budžetu, te su jasan dokaz da muzej čini sve što mu je u mogućnosti da ostvari dodatnu zaradu.

Za razliku od muzeja u Sjedinjenim Američkim Državama kod kojih potpora iz privatnih izvora prelazi prihode ostvarene zaradom i državnom potporom, mnogi drugi muzeji ostvaruju vrlo malo prihoda putem doprinosa.<sup>38</sup> Privatna potpora u SAD-u potaknuta je zakonom o porezu i značajnim poreznim olakšicama. Doprinosi za muzeje u SAD-u, i druge muzeje koji na taj

---

<sup>36</sup>McCarthy, Conal, 2015. *The international handbooks of museum studies : Museum practice* –John Wiley and sons, Ltd, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK

<sup>37</sup>Isto

<sup>38</sup>Isto



način ostvaruju značajne prihode, omogućuju financiranje većih muzejskih planova, postavljenje novih izložaba ili zamjenu postojećih, te dodaju na vrijednosti članarinama. Koliko je prikupljanje sredstava bitno, govori i porast broja osoblja zaduženog za prikupljanje donacija i ugovaranje sponzorstava. Kompanije sponzorstvima ulažu u razvoj muzeja, a njihov novac oblik je investicije za koju očekuju rezultate u obliku porasta broja posjetitelja. Visoka posjećenost dokaz je da muzej efikasno upotrebljava uloženo. Kompanije svojim ulaganjima dobivaju pravo i na sudjelovanje u procesima donošenja odluka u radu muzeja. Za muzeje to je sklisko područje jer se u rad institucije upleće drugi profil poslovnog svijeta.

Vanjski prihodi muzeja su sponzori, pokrovitelji, mecene i donatori.

Sponzori - Sponzorstvo podrazumijeva interesno davanje kojim se podupire određeno javno djelovanje. Pritom, svrha sponzorovog ulaganja nije dobrotvorna pomoć, već razmijena dobara u kojoj sponzor zauzvrat dobiva medijsku pažnju ili reklamu.

Pokrovitelji - Pokroviteljstvo se ostvaruje u obliku potpore određenog djelovanja imenom i reputacijom. Ta potpora nije materijalna, ali čini događaj medijski atraktivnim, što itekako doprinosi uspješnosti događanja.

Mecene - Mecenat predstavlja stalni izvor financijske pomoći najčešće u svrhu dobrotvornog pomaganja određene akcije ili programa. Mecena tim putem podupire i omogućuje djelovanje pojednica ili organizacije.

Donatori - Pomoć ostvarena putem donacija najčešće je jednokratna. Javlja se u obliku novčanog priloga, pojedinačnih predmeta ili čitavih zbirki, te opreme.

Donacije ovise o ekonomiji, a uz ekonomiju nekoliko je drugih mega trendova koji dramatično mijenjaju prirodu prikupljanja donacija<sup>39</sup> :

- povećanje kompeticije za darovni novac
- povećanje potražnje odgovornosti i transparentnosti

---

<sup>39</sup> American association of museums (AAM), 2003. *Slaying the financial dragon: strategies for museums* - 1575 Eye St. N.W. Suite 400, Washington, DC 20005, str.14.

- poticaj javnosti na povećanje tehnoloških sposobnosti
- veća potražnja za nefilantropske prihode
- promjena demografije donatora
- veća regulacija fondova donacija od strane vlasti

U Sjedinjenim Američkim Državama 1986. godine postojalo je 375 tisuća organizacija koje prikupljaju novac putem donacija, a već 2001. godine bilo ih je 750 tisuća i još 500 tisuća neprofitnih tzv. udruga.<sup>40</sup> Iako se u tom periodu broj organizacija mnogostruko povećao, te i dalje raste, količina novaca prikupljenog putem donacija nije se značajno povećala. To je vidljivo iz podatka da je 1986. godine prikupljen je 121 bilijun dolara, a 2001. 212 bilijuna, što nije korelativno s porastom broja organizacija.<sup>41</sup> Jasno je da je posljedica značajna kompetativnost organizacija za privlačenje donatora i prikupljanje sredstava jer se sve veći broj organizacija bori za sve manju količinu novaca.

Što se tiče odgovornosti i transparentnosti, bitno je naglasiti da donatori, mnogi, ne samo oni veći, pažljivo provjeravaju kako organizacije, pa tako i muzeji raspolažu novcem koji prikupe prije nego se odluče i sami donirati. Upravo iz tog razloga navedene značajke bitan su kriterij za ostvarivanje što više sredstava. Ono što je krucijalno u ovom procesu jest edukacija publike o tome što čini fond doniranih sredstava i kako se njime treba raspolagati za postizanje uspjeha. Drugim riječima, nužno je da shvate da je potrebno uložiti novac, da bi se zaradilo znatno više, a time će im uvid u rad muzeja biti znatno približen. Treba uzeti u obzir porast raznolikosti demografije donatora. To su faktori poput narodnosti, spola, dobi... Organizacije s obzirom na svoje značajke trebaju znati kome i kako se obratiti za donacije. “*Muškarci tendiraju tome da novac ulažu u veće i etabilirane organizacije, dok žene radije sufinanciraju manje i novootvorene udruge.*”<sup>42</sup> Zbog toga je bitno znati prepoznati svoju publiku i razviti kanal komunikacije. Od mladih možemo očekivati pomoć u obliku volontiranja, od starijih financijsku, a iznimno je važno da se publika što prije upozna s načinima na koje može pomoći kako bi

---

<sup>40</sup>American association of museums (AAM), 2003. *Slaying the financial dragon: strategies for museums* - 1575 Eye St. N.W. Suite 400, Washington, DC 20005, str. 14.

<sup>41</sup>Isto, str. 14.

<sup>42</sup>Isto, str. 16.

kasnije kroz život ostali involvirani u proces. Bilo da dolaze ili ne dolaze u muzej, gosti muzeja su ili potencijalna publika ili trenutačna publika. S ispravnom strategijom muzej će moći raspoznati koga uslužuje, a koga bi još mogao usluživati.

Bitno za organizacije, osobito muzeje, je pronaći druge organizacije ili poslovna poduzeća s kojima se mogu pronaći na “istoj valnoj duljini”. Ukoliko neka organizacija i poduzeće ciljaju na isti segment publike ili odašilju sličnu poruku, njihova suradnja im može obostrano doprinijeti. Zbog toga muzeji trebaju težiti ostvarivanju partnerstva s drugima na način da ih uključe u svoj rad i ostvare bilo novčani, marketinški ili neki drugi oblik pomoći.

Ista je situacija kad je suradnja muzeja u pitanju. S obzirom da dijele misiju logično bi bilo da muzeji surađuju. Ipak, stvarnost je da se muzeji vide kao kompeticija. U novije vrijeme, zbog ekonomske situacije, muzeji nemaju mnogo izbora nego da udruže snage. Muzeji, osobito oni koji se nalaze u susjednoj blizini, mogu potaknuti posjetitelje na obilazak drugih ponudom ulaznica koje uključuju nekoliko muzeja, muzejske trgovine mogu nuditi proizvode drugih muzeja ili letke s informacijama, također, članarinama posjetitelji imaju mogućnost ostvariti popuste u više muzeja itd. Za korisnike to je primamljivo zbog uštede ostvarene popustima ili zanimljive ponude, a pošto obidu više lokacija no što bi to učinili bez posebnih pogodnosti, muzeji, dakako, također profitiraju.

Muzeji imaju kritičnu ulogu za povijest i kulturu zajednice, ali pod utjecajem financijskog stresa muzeji ne mogu učinkovito služiti svojoj zajednici. Mišljenja smo da je državno financiranje sigurno i stabilno, ali iskustvo pokazuje drugačije. Muzeji nužno moraju ostvariti vlastite prihode iz raznih izvora kako bi se ovisnost o državnom poticaju minimalizirala i time održala stabilnost i u periodima kada država nije u mogućnosti financijski doprinijeti kulturnom sektoru.

### 1.5.2. Rashodi

Rashodi tj. troškovi rada muzeja, osobito u ovim kriznim vremenima, predstavljaju znatan teret i zahtijevaju promišljeno upravljanje muzejskim resursima. Rezanje troškova nužno je za mnoge muzeje da bi se nastavio rad kakav im nalaže muzejska misija. Naravno, faktori na kojima će napraviti rezove specifični su za svaki muzej i ovise o tome čime muzej raspolaže bilo u materijalnom ili intelektualnom obliku. Istraživanje provedeno od strane American Association

of Museums, u travnju 2011. godine, pokazuje varijabilitet mjera uštede koje su se primijenile u 2010. godini što uključuje : prestanak zapošljavanja osoblja (potvrdilo 35% muzeja uključenih u istraživanje), uključivanje volontera u rad muzeja (34%), odgađanje održavanja i popravaka na objektu (30%), upotrebljavanje pretežito predmeta iz vlastite kolekcije za postavljanje privremenih izložaba (29%).<sup>43</sup> Rezultati pokazuju da muzeji rezove rade najprije na osoblju s obzirom da financiranje osoblja čini gotovo 50 do 60% operativnih troškova muzeja.<sup>44</sup> Troškovi rada muzeja mogu se podijeliti u nekoliko kategorija<sup>45</sup> :

- Osoblje
- Održavanje prostora
- Izložbe
- Javni i edukativni programi
- Marketing
- Troškovi prodaje proizvoda
- Generalni i administrativni troškovi

Iako je rad stručnog osoblja gotovo krucijalan za muzej, troškovi koje nameće financiranje osoblja stvara potrebu za drugim opcijama. Volonteri su najčešća zamjena za stručno osoblje i muzej znatno benifira njihovim doprinosom. U volontere se ujedno može ulagati obrazovanjem, te s vremenom, muzej koji na raspolaganju ima grupu vijernih volontera, ostvarit će stručan tim. Također, za muzeje koji nisu u mogućnosti zaposliti volontere kao zamjenu za stručno osoblje, postoji opcija zapošljavanja na skraćeno radno vrijeme ili pod ugovorom na određeno vrijeme, ovisno o potrebi za radnicima. Doduše, takav način zapošljavanja može se činiti isplativijim, ali ulaganje u obrazovanje i osposobljavanje radnika koji rade kratkoročno, također pravi troškove. Istraživanje American Association of Museums pokazuje da je najčešća posljedica kontroliranja troškova ta da preostalo osoblje muzeja nadoknađuje manjak radnika prekovremenim satima i

---

<sup>43</sup>McCarthy, Conal, 2015. *The international handbooks of museum studies : Museum practice* –John Wiley and sons, Ltd, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK

<sup>44</sup>Isto

<sup>45</sup>Isto

preuzimanjem dodatnih odgovornosti.<sup>46</sup> Rezanje troškova u bilo kojem segmentu rada muzeja ostavlja posljedice na muzej u cjelini. Manje radnika predstavlja i manji intelektualni kapital s kojim muzej raspolaže, manje ulaganje u marketing ili kolekciju rezultirat će slabijom posjećenosti itd. iz čega je jasno da svaki rez u troškovima utječe na uspješnost u ostvarivanju misije.

Troškove održavanja prostora čine komunalne usluge, razni popravci na zgradi ili u prostoru zgrade muzeja, čišćenje, sigurnosni sustav (noćni čuvar, kamere), te najamninu ukoliko je prostor muzeja u najmu. Navedeni troškovi čine 10-15% totalnih operativnih troškova i malo je načina na koje se mogu smanjiti.<sup>47</sup> Muzeji, u težnji da ostvare uštedu, pribjegavaju rezanju troškova namijenjenih održavanju prostora. Doduše, rezovi na tom planu štetni su, koliko za kolekciju, toliko i sam objekt, te ne predstavljaju lijepu sliku posjetiteljima.

Da bi se održao interes publike bitno je za muzej da redovito mijenja izložbe. U ekonomski nepovoljnim vremenima takav posao predstavlja pravi izazov. Postavlja se i pitanje koliko dugo muzej može prikazivati izložbu bez da je promijeni ili nadopuni. Za neke muzeje, zbog ograničenog budžeta, taj period može potrajati dosta dugo. Veliki su troškovi priređivanja i održavanja izložbe, bilo da je postavljena u matičnom muzeju, bilo da se iznajmljuje drugim muzejima za naknadu. Putujuće izložbe zahtijevaju mnogo truda oko organizacije i transporta zbirke i rekvizita, pa je ostvarena zarada često jedva dostatna da se pokriju dodatni troškovi. Ti dodatni troškovi predstavljaju transport, marketing i osiguranje i nerijetko nadilaze zaradu ostvarenu prodajom ulaznica, zbog čega putujuće izložbe često ovise o sponzorstvima.<sup>48</sup> Ipak, da bi se održao interes publike, nužno je mijenjati postav svako toliko. Sa skromnim budžetom i slabom državnom potporom, muzeji najčešće posežu za predmetima iz vlastite kolekcije, te ih slažu u novu kompoziciju, što se pokazalo isplativijim načinom prikazivanja izložaba.

Svi troškovi koji predstavljaju izazov radu muzeja, ujedno su i prilika za razvoj novih plodonosnih strategija. Uz razvoj metoda reduciranja troškova, muzeji također promišljaju nove

---

<sup>46</sup>McCarthy, Conal, 2015. *The international handbooks of museum studies : Museum practice* –John Wiley and sons, Ltd, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK

<sup>47</sup>Isto

<sup>48</sup>Isto

načine ostvarivanja profita, te će iz ekonomski nepovoljnog perioda izaći još otporniji i spremniji na moguće poteškoće u budućnosti. Ovo je ujedno i prilika za maksimalno iskorištavanje potencijala, bilo intelektualnih ili materijalnih, koji mogu samo pozitivno utjecati na muzejsku misiju.

## 1.6. Smjernice za uspješan rad muzeja

Muzeji u javnom sektoru i privatni muzeji koji su ustrojeni na neprofitnim temeljima nisu u mogućnosti gledati na ostvaren profit kao mjeru vlastitog uspjeha. Ipak, za pravilan rad nužno je imati uvid u raspodjelu resursa i njihovu učinkovitost. Ti podaci pokazuju u kojoj je mjeri muzej djelotvoran po pitanju izvedbe projekata i ostvarivanja zadanih ciljeva. Prikupljeni podaci potrebni su za procjenu uspješnosti poslovanja muzeja, a upraviteljima muzeja služe kao smjernice pri daljnom radu.

Mjerenje uspješnosti poslovanja doprinosi nizu aktivnosti upravljanja<sup>49</sup>:

1. Pomaže u oblikovanju i provedbi politike.
2. Pomaže u planiranju i utvrđivanju proračuna za pružanje usluga i u nadziranju provedbe planiranih promjena.
3. Pomaže u podizanju standarda sadržaja usluga i organizacijske učinkovitosti.
4. Pomaže u pregledu učinkovite uporabe sredstava.
5. Koristi jačanju nadzora i utjecaja nad postupkom donošenja odluka.

---

<sup>49</sup>Moore, Kevin, 1994. *Museum management*, Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN, str. 157.

Kevin Moore u knjizi *Management in museums* navodi šest strategija čijom primjenom se uspostavlja napredak i efektivnost, povećavaju prihodi i smanjuju troškovi<sup>50</sup> :

- Sklapanje neprofitnih partnerstva s drugim neprofitnim organizacijama – Primjer je stvaranje baze podataka u partnerstvu s drugim organizacijama slične misije, u zajednici u kojoj muzej djeluje. To može biti partnerstvo s lokalnom galerijom, bibliotekom itd. koje bi povećalo pristup publike kolekciji muzeja.
- Nova forma organizacije – Podrazumijeva poduzimanje promjena u organizacijskoj strukturi, umjesto samo prilagođavanja promjenama s kojima se muzej suočava. Fleksibilnost je nužna karakteristika koju muzejska organizacija mora ostvariti.
- Javna služba – glavna misao vodilja ove strategije jest razvoj novih kreativnih načina usluživanja javnosti. Potrebno je djelovati prema tržištu, umjesto prateći tržište.
- Poslovni proces i redukcija troškova – Cilj je neprestano usavšavati rad muzeja da bi se reducirali nepotrebni troškovi.
- Reduciranje kolekcije – Radi se o prodaji predmeta iz kolekcije muzeja koji nisu usko vezani ili relevantni za muzejsku misiju, da bi se prihodima ostvarenim prodajom potpomogla postojeća muzejska kolekcija i muzejski rad.
- Komercijalne aktivnosti – Cilj je stvaranje dodatnih prihoda putem poslovnih ulaganja.

Za uspješnost navedenih strategija bitno je da se grupno primjene na rad u muzeju jer same po sebi nisu dovoljne za postizanje željenih promjena i pomaka u napretku. Razni muzeji, s obzirom na mogućnosti, možda ne mogu u jednakoj mjeri generirati svaku pojedinu strategiju. Ipak, ideja je potaknuti muzeje na vršenje promjena putem ovih smjernica koje oni zatim implementiraju na vlastitu instituciju u skladu s budžetom, osobljem i zbirkom koju posjeduju. Umijeće je napraviti mnogo uz ono malo što se posjeduje. Kad se uzme u obzir da je pred muzejima mnogo prepreka koje moraju prevladati da bi ostvarili zadane ciljeve, jasno je da treba započeti s unutarnjim promjenama da bi se moglo kvalitetno djelovati prema van tj. prema korisnicima. U muzejima se kriju iznimni intelektualni resursi. Osoblje koje znanjem i trudom

---

<sup>50</sup>Moore, Kevin, 1991. *Management in museums* –The Athlone Press 1 Park Drive , London NW11 7 SG, str. 11.

djeluje na ostvarivanju misije, jedna je od najbitnijih imovina muzeja i edukativnih organizacija. Iako se u muzejima mnogo postiglo na području upravljanja kolekcijom, i dalje se nedovoljno pažnje posvećuje razvoju intelekta muzejskih djelatnika. U ovim promjenjivim vremenima za muzeje, možda je najbolja prilika za iskorištavanje ljudskih potencijala u svrhu stvaranja vrhunski kompetentnog osoblja i shodno tome unaprijeđivanja rada muzeja. Da bi se svaki zaposlenik ostvario, bitno je najprije stvoriti priliku za razvoj talenata i kreativnosti. U novije vrijeme pokazalo se efektivno napuštanje hijerarhijske strukture u svrhu maksimaliziranja intelektualnog kapitala osoblja.<sup>51</sup> Hijerarhijska skala ograničuje kreativnost, stoga se promjenom u organizaciji može potaknuti kreativna snaga.<sup>52</sup> Alternativa hijerarhiji je projektima orijentirana organizacija gdje profesionalci koriste samoorganizirajuće mreže za ostvarivanje projekata i rješavanje problema i zatim se rasformiraju kada je zadatak obavljen.<sup>53</sup> To omogućuje cjelovito djelovanje organizacije u kojem su maksimalno iskorišteni svi njeni dijelovi. Drugim riječima, svaki zaposlenik dobiva priliku da uključi svoje znanje u ostvarivanje cilja. U takvim radnim jedinicama ostvaruju se mogućnosti da zaposlenici rade individualno i kolektivno kroz organizaciju i time uspješnije izvršavaju zadatke.

Kompleksnost rada u muzeju jasna je iz Mooreovih uputa za uspješno djelovanje. Iz svega dosad spomenutog možemo si predočiti što se krije iza kulisa muzejskih izložaba. Primjena pravila poslovnog svijeta baziranih na ekonomiji i menadžmentu trebala bi muzejima omogućiti ne samo opstanak, već i uspjeh na tržištu. Financijski menadžment kao sustav pravila rada pruža smjernice i olakšava poslovanje i vođenje financija u muzeju, no još nije u potpunosti primijenjen u muzejskom radu. Muzeji su prilagođeni izvođenju financijske administracije tj. postoji praksa financijskog računovodstva koje se svodi na naplate i izdavanje računa, no iz toga se ne dobivaju informacije poput trenutačne financijske situacije institucije, niti se omogućuje evaluiranje napretka prema cilju. Vođenje podataka koji nam daju uvid u dohotke i troškove, omogućuju procjenu uspješnosti postavljenih planova, a to je znatno više informacija no što nam pruža uvid u trenutnu situaciju ili na kraju godine. Veći projekti koji se provode u muzeju često

---

<sup>51</sup> Moore, Kevin, 1991. *Management in museums* –The Athlone Press 1 Park Drive , London NW11 7 SG, str. 17.

<sup>52</sup> Isto, str. 18.

<sup>53</sup> Isto, str. 18.



traju godinama i time zahtijevaju razvijen financijski plan. Poželjno je da ulogu vodstva financijske situacije muzeja preuzme voditelj financija, umjesto već postojećeg osoblja koje je zaduženo za kontrolu resursa.

## II

### 2. Uslužne djelatnosti u muzeju: vođenje kafića, restorana i trgovina

S obzirom na ubrzan razvoj tehnologije, publika očekuje da i muzeji kao i ostali budu u toku s napretkom. Problem kod neprofitnih organizacija je taj da se od njih očekuje isto što i od profitnih što je naravno izniman pritisak i često teško ostvariv cilj. Uz sve manje donacije i sve veća očekivanja, pred muzejima je izniman izazov da ostanu u toku tehnološkog razvoja. Stoga je potrebno razviti što više strategija zarade i ne ovisiti isključivo o jednom izvoru prihoda. Muzejski restorani, kafići i trgovine, uz to što privlače posjetitelje, ostvaruju i dodatne prihode koji mogu značajno doprinijeti budžetu muzeja.

Značajni muzeji danas imaju praksu otvaranja muzejskih trgovina na lokacijama poput aerodroma, kolodvora, trgovačkih centara i dijelova grada znatno udaljenih od muzeja, kako bi približili svoju ponudu i predstavili misiju što široj publici. To je način prizivanja posjetitelja koji pokazuje da muzeji svojim idejama idu prema javnosti, umjesto da pasivno čekaju posjetitelje. Restorani u muzeju korisni su ne samo posjetiteljima, već i djelatnicima muzeja. Njihova uloga je da posjetiteljima pruže okrijepu, ali i svojom ponudom potaknu na česte dolaske. Od restorana teže je očekivati da će imati edukativnu svrhu. Doduše, korisno je ako se u ponudi nađu tradicijska jela lokalnog područja muzeja. Neki restorani omogućuju posjetiteljima vodstvo u muzeju što je također vrlo korisna ponuda. Kafići u muzejima vođeni su sličnom logikom kao i restorani. Cilj im je pružiti udobnost posjetiteljima, omogućiti njihov ponovan dolazak i dulji boravak u muzeju. Udobnost posjetitelja ovdje je prioritet, a zarada bonus koji muzej koristi u ostvarivanju misije.

*“Prvi prostor za osvježanje uspostavljen je 1865. u Victoria i Albert Museum. Primjer iz Hrvatske svjedoči da su i male zemlje imale slične inicijative : donator Strossmayer i njegov savjetnik Rački, planirajući budući muzej, htjeli su da u sklopu budu “dvije ili bar jedna prodavaonica umjetnina” (Ž. Vujić)”<sup>54</sup>.*

---

<sup>54</sup>Šola, Tomislav, 2001. *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti* - Zagreb, Hrvatsko muzejsko društvo, str. 199.

Pomoćne djelatnosti muzeja su se od tada postepeno razvijale do oblika s kakvima se susrećemo danas. Djelatnosti putem uređenja prostora, oblikovanja prostora i pružanja usluge teže predstavljanju muzeja, muzejske zbirke i misije. Cilj nije kopirati muzej, već ostvariti ugođaj muzeja odašiljanjem njegovog karaktera. Primarna svrha uslužnih djelatnosti u sklopu muzeja jest pružiti udobnost posjetiteljima, a ostvarena dobit samo je dodatna vrijednost. Dugo je bila praksa davanja takvih djelatnosti u koncesiju. Doduše, ugovori koje su muzeji sklapali često su bili nepovoljni, a karakter kafića i restorana, koji su definirali koncesionari, znao je znatno odudarati od ideje muzeja. Također, po pitanju trgovina, radile su se greške da se najviše prodavalo ono što je traženo, a najmanje ono što ima veze s muzejem.

## 2.1. Muzejske trgovine

Ne zna se točan podatak kad je otvorena prva muzejska trgovina. Pretpostavlja se da se razvoj odvio postepeno od razglednica uz pult blagajne, do muzejskih trgovina kakve danas imamo prilike vidjeti. Njihov nastanak nije bilo planiran, dapače, nisu se uklapale u koncept muzeja kao ideja koja bi mogla imati svoju svrhu. I dakle koja je svrha muzejske trgovine? Iako značajno doprinose muzejskom budžetu, to nije osnovni razlog njihovog postojanja. Obrazovanje putem promotivnih materijala i izložaka ima glavnu ulogu, a zarada prodajom je sporedna aktivnost. Manjak konzensusa koji bi odredio svrhu postojanja muzejskih trgovina doveo je do razvoja različitih tipova trgovina.<sup>55</sup> Veći muzeji s većim trgovinama najčešće više naginju u jednom smjeru. Neodlučnost ili neznanje po pitanju uklapanja muzejskih trgovina u koncept muzeja rezultira time da se trgovine nikako ne uklape. Slučaj je da manji muzeji koji tek započinju razvoj svojih promotivnih materijala, uspjeh traže u kopiranju većih muzeja i njihovih poslovnih formula, aktivnosti i promotivnih materijala. Za svaki je muzej prikladno ono što predstavlja vlastitu osnovnu ideju ili koncept muzeja, te se putem izložaka taj koncept predstavlja. Zbog toga je bitno da svaki muzej za sebe razvije promotivne materijale, da odluči koju će poruku njima odašiljati, što želi prodajom postići i to pod uvjetom da prodaja i zarada ne budu sami sebi svrha.

---

<sup>55</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 3.

Iako je imperativ na obrazovanju, današnja nepovoljna ekonomska situacija, koja je brojne muzeje dovela na rub opstanka, stvara potrebu za razvojem novih načina ostvarivanja prihoda. Sve je slabije državno ulaganje u kulturu, donacije su također skromnije, a kompetivnost na tržištu ne pruža puno prostora za išta manje od najboljeg. Muzeji, osim što moraju neprestano raditi na zaštiti i očuvanju kulture i povijesti zajednice, također moraju razvijati poslovne operacije i financijske planove, te postavljati ciljeve za budućnost, kako nedostatak prihoda ne bi doveo do zatvaranja vrata. Pred muzejima je danas izazov koji zahtijeva iznimnu sposobnost i znanje koliko u kulturnom aspektu, toliko i u poslovnom. Muzejske trgovine su iz tog razloga pravi spoj praktičnog i korisnog. Od njih profitiraju i zajednica i muzej. Imaju obrazovnu ulogu, ali omogućuju muzejima znatan prihod. Jasno je da je zbog toga ulaganje u njihov rad ključno i za uspješan rad muzeja.

Da bi muzejska trgovina privukla kupce, nužna je kvaliteta ponuđenog. Nije dovoljno uložiti samo u razglednice ili vodiče, kvalitetom ponude mora se doseći potražnja. Drugim riječima, kvaliteta treba biti ostvarena kao odgovor na želje i interese kupaca. Theobald tvrdi da je godinama problem muzeja bio njihova nedodirljivost, elitistička aura ili drugim riječima zastrašujući kulturni snobizam.<sup>56</sup> Dugo se radilo na tome da se muzeji, ne samo približe publici, već je i uključe u vlastiti projekt.

Za neke je muzeje jednostavnije proizvesti širok rang proizvoda kojima se može doseći obrazovna uloga i kvaliteta ponude. Theobald navodi za primjer povijesne muzeje čije su mogućnosti u proizvodnji iznimne, dok recimo neki muzeji, poput umjetničkih, zbog dvodimenzionalnosti svojih kolekcija ne mogu učiniti ponudu značajno zanimljivijom jer je ograničena svojom piktoresnom prirodom.<sup>57</sup> To rezultira da su i njihovi prodajni izložci, poput kalendara i postera, također dvodimenzionalni. Ipak, postoje mogućnosti stvaranja ponude koja će baš umjetničke muzeje istaknuti među ostalima. Kolekcija muzeja ne mora nužno ograničavati ponudu trgovina jer proizvod nije samo kopija muzejskih predmeta, niti ga kao takvog ne bi trebalo stvarati. Proizvod sadrži i cjelokupnu ideju muzeja, njegovih kolekcija, ali i

---

<sup>56</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 5.

<sup>57</sup>Isto, str. 5.

zajednice u kojoj muzej djeluje, te su samim tim opcije za njegovo oblikovanje neograničene. Za zaposlenike muzeja, ali i volontere, bitno je da znaju razlikovati muzejsku trgovinu od klasične suvenirnice kod koje je zarada jedini cilj. Kad su u pitanju znanstveni muzeji njihov je posao oblikovanja proizvoda za muzejsku trgovinu znatno jednostavniji u smislu da su zaposlenici uključeni u razvoj proizvoda, čime se lako mogu izbjeći reproduksijske, adaptacijske i interpretacijske dileme.<sup>58</sup> Prednost znanstvenih muzeja je značajna kad se uzme u obzir da je njihova ponuda manje ograničena u prodaji no što je slučaj sa recimo povijesnim muzejima. Theobald navodi primjer da neka igra proizvedena za znanstveni muzej, može biti jednako reprezentabilna i tražena u drugim znanstvenim muzejima, kao i u klasičnim trgovinama s igračkama.<sup>59</sup> Dok s druge strane, lutka koja je napravljena po uzoru na određenu povijesnu ličnost, suočava se s ograničenjima u obliku određenog perioda, regije i društveno-ekonomske klase koju reprezentira, stoga ne može biti jednako upotrebljiva kao prodajni materijal u drugim povijesnim muzejima. Kad su djeca u pitanju svaki predmet može biti edukativan, sve dok se stavi u kontekst koji je djeci razumljiv i zanimljiv. Nema potrebe za kompleksnošću da bi se postigao željeni efekt, dovoljno je da se potaknu kreativnost i znatiželja.

Unutar muzejskog svijeta vodi se polemika po pitanju prodaje. Neki muzejski profesionalci smatraju kako muzejskim trgovinama nije mjesto u muzeju, te da se trgovina ne tiče kulture. S njima se udružuju i druge grupe poput manjih biznisa koji smatraju da prodaja muzejskih proizvoda, s obzirom da su neoporezivi, nije poštena kompeticija na tržištu. Također, trgovci umjetninama negiraju estetičku i prodajnu vrijednost muzejskih proizvoda. Borba trgovaca umjetninama za svoj kolač na tržištu motivirana je profitom i pogrešnim shvaćanjem da su im muzeji konkurencija u bilo kojem obliku s obzirom na sasvim drugu svrhu postojanja. Iako je primarna uloga muzejske trgovine djelovati kao produžetak muzeja, u smislu širenja muzejske misije, događa se da edukacijske ciljeve prevlada želja za profitom. Zbog toga je glavna nedoumica kako uspostaviti ravnotežu pri kojoj bi edukacija bila primarna, a da ujedno generira profit.

---

<sup>58</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 6.

<sup>59</sup>Isto, str. 6.

Bivši direktor umjetničkog muzeja Sherman E. Lee održao je govor u Metropolitan muzeju 1978. godine. Govorom je izrazio strah da su marketinške funkcije počele dominirati prodajnim procesom, prevladavajući estetičan i obrazovni faktor, te postavio temelje za pitanje hoće li prodaja zavladata muzejem ili obrnuto :

*“Djelo je izabrano za reprodukciju, ne zbog svog mjesta u edukativnom kontekstu, niti zbog intrinzične estetičke vrijednosti, već zbog svoje marketinške pozicije. Najčešće odabir djela ne preuzimaju kustos ili edukator, već osoba iz odjela za prodaju. Iako argumenti tvrde da je svrha procesa vrednovanje umjetnosti, te da zarada potpomaže obrazovanje, realnost pokazuje da je djelo odabrano zbog svoje privlačnosti širokom krugu publike, te niskih troškova manufakturne proizvodnje.”*<sup>60</sup>

Theobald objašnjava razliku između muzejske trgovine i suvenirnice, te time definira i daje svrhu muzejskim trgovinama. Kroz 6 pitanja, na koja bi odgovor trebao biti DA ukoliko želimo pravilno voditi muzejsku trgovinu, opisuje osnovne postavke oba segmenta<sup>61</sup> :

- Jesu li svi proizvodi vezani uz kolekciju muzeja, povijesni period ili svrhu?
- Je li prodajno osoblje prošlo jednaku muzejsku obuku kao i interpretativno osoblje?
- Uključuje li se prodajno osoblje u aktivnu edukacijsku interpretaciju proizvoda?
- Je li voditelj dućana uključen u integralne muzejske administrativne procese, sudjelujući u planiranju nadolazećih izložbi, aktivnosti, publikacija, te događanja koji imaju utjecaja na muzejsku trgovinu?
- Ako je vaša trgovina trenutno isključena iz poreznih obaveza, jeste li upoznati s pravilima porezne uprave po pitanju muzeja, te jeste li spremni za reviziju?

Dakle, većina muzeja će imati barem jedan NE odgovor jer je rijetko koji muzej u potpunosti dosegnuo nivo razrađenog i detaljnog plana rada muzejske trgovine u sklopu muzeja. *“Upravo ta kombinacija karakteristika čini muzejske trgovine hibridima – prijelazom između suvenirnice*

---

<sup>60</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 7.

<sup>61</sup>Isto, str. 9.

*i muzejske izložbe i integralnim segmentom muzeja koji doprinski postavljenim ciljevima institucije financijski, kao i edukativno.”*<sup>62</sup>

Nekoliko je značajki koje razlikuju muzejske trgovine od suvenirnice, a ona osnovna je edukacijska svrha proizvoda. Bitno je da se razlike definiraju i da zarada nikako ne prevlada edukativni segment. Theobald postavlja nekoliko ciljeva kojima muzejske trgovine trebaju težiti ako se nastoji pravilno održavati cjelokupan muzejski koncept. Ciljevi muzejske trgovine<sup>63</sup> :

- Doprinijeti edukacijskoj svrsi muzeja.
- Doprinijeti muzejskom novčanom fondu.
- Asistirati muzejskim marketinškim težnjama generirajući dobar publicitet, privlačeći publiku i tretirajući kupce na primjeren i gostoljubiv način.

Iako novac u ovom slučaju nije nebitan, njegova uloga nikako ne može prevladati svrhu muzeja niti smije biti svrha sama sebi. Drugim riječima, svrha zarade od prodaje muzejskih proizvoda nije u samoj zaradi, već u ciljevima koji se pomoću tih prihoda nastoje dostići. Zarađen novac je vrsta ulaganja u daljnji napredak muzeja, u edukativne materijale, radionice, razvijanje vještina i obrazovanje zaposlenika, održavanje izložaka i razvoj novih projekata.

Neki proizvodi mogu više doprinijeti svojim edukacijskim karakteristikama, nego financijski, pa se postavlja pitanje isplativosti držanja takvih proizvoda u muzejskim trgovinama. Ipak, većina muzeja zadržava takve proizvode u ponudi jer kvaliteta i edukativni cilj nikako ne bi trebali podleći financijama. U svakoj muzejskoj trgovini bitna je raznolikost ponude kako bi se zadovoljile potrebe raznolike publike. Samim time što je neki proizvod traženiji i financijski isplativiji, time ne dobiva prioritet nad drugim edukativnim materijalima koji je tražen kod manjeg, zahtjevnijeg, dijela publike. Nije jednostavno postići edukativnost i financijsku isplativost proizvoda.

---

<sup>62</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 9.

<sup>63</sup>Isto, str. 10.

Theobald nudi savjete kako postići da proizvod ispuni oba zahtjeva<sup>64</sup> :

- Proizvod mora biti vezan za muzejske ciljeve. Limitirajte prodajnu liniju na ciljano tržište.
- Doprinos muzejskom budžetu kroz dobar prodajni menadžment. To se postiže pravilnom kontrolom inventara, efektivnim menadžmentom osoblja, vizualno atraktivnim proizvodima, te održavanjem sigurnog i ugodnog radnog okruženja.
- Doprinos pozitivnoj slici muzeja u zajednici. Gostoljubivo, educirano i interaktivno osoblje muzeja odgovorit će na potrebe posjetitelja. Ugodan odnos sa posjetiteljima je ključan.
- Proizvod kao integralni dio muzeja. Suvenirnica može funkcionirati samostalno, ali muzejska trgovina ne može. Zbog toga bi voditelji muzejske trgovine ili direktori prodaje trebali biti uključeni u redovite sastanke osoblja i provođenje planova da bi bili upućeni u nadolazeće izložbe, sve promjene po pitanju muzejskih izložaka, kakvom se publicitetu teži itd. Sve te informacije utječu na razinu i kvalitetu prodajnih sposobnosti. Broj potrebnog osoblja, tip proizvoda koji se razvija, smjer u kojem se kreće interpretacija proizvoda, te razina inventara ovise o faktorima koji su izvan same trgovine. Uloga je prodajnog voditelja da unaprijedi koncept rada u timu na način da osoblje redovito informira o aktivnostima u muzeju.
- Privlačenje muzejskih posjetioca u trgovinu. Cilj je privući sto postotnu muzejsku publiku, iako se u realnosti to može postići jedino na način da pri izlazu posjetitelji prolaze kroz muzejsku trgovinu. Neki muzeji čine suprotno i muzejsku trgovinu stavljaju na ulazu pod utjecajem uvjerenja da će viđeno u muzejskoj trgovini privući posjetitelje izložbi umjesto obrnuto. To je praktično u smislu da posjetitelj ne bi trebao biti primoran prolaziti kroz izložbu svaki put kad navrati kupiti nešto iz muzejske trgovine, ali trgovina nikako ne bi smjela odvajati kupce iz grupe posjetitelja. Cilj je privući što više posjetitelja izložbi, a ne ograničiti ih samo na kupovinu u muzejskoj trgovini. Iako su neki muzeji koji imaju vrlo kvalitetnu ponudu u svojim trgovinama, sposobni stvoriti

---

<sup>62</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str, 10.



bazu posjetioaca koji periodično svraćaju u želji da kupe nešto i na taj način manifestiraju svoj doprinos instituciji.

- Identifikacija kupaca i njihovih potreba. Treba postaviti pitanje : Koga muzej uslužuje? Da bi se dobio odgovor na ovo pitanje, nužno je provesti istraživanje u zajednici u kojoj muzej djeluje. S odgovorima i preciziranom idejom profila kupaca, muzej će lakše uočiti prodajne prilike, izmjeriti uspjeh promocije trgovine i odrediti prikladne cijene proizvoda.
- Strukturiranje prodaje proizvoda. Cijene proizvoda trebale bi biti rangirane od skupih do onih znatno prihvatljivijih kako bi u ponudi postojalo ponešto za svačiji džep. Cijene proizvoda neka budu prilagođene profilu kupaca koji je češći u određenoj sezoni, bilo da su to turisti na ljetnom odmoru ili studenti tokom trajanja akademske godine.
- Svaki proizvod ima edukativne karakteristike. Ukoliko su proizvodi u trgovini vezani za muzejsku kolekciju i nose vodeću ideju muzeja, tada oni doista doprinose instituciji i ispunjuju edukativnu ulogu. A da bi svaki proizvod bio pravilno interpretiran i da bi njegova poruka dospjela do publike, informacije o proizvodu moraju biti dostupne u verbalnom i pisanom obliku, što znači da je nužno educirati osoblje o interpretaciji proizvoda i omogućiti da o svakom proizvodu postoji pisani trag.
- Realnost. Pri postavljanju ciljeva i planiranju koraka do cilja, valja ostati realan. Pri svakom postignutom pomaku važno je nagraditi i dodatno motivirati osoblje za daljnji rad i trud. Postavljanje prioriteta i realnih ciljeva, s obzirom na trenutne mogućnosti, znatno je više izvedivo, nego srljanje u promjene bez razrađenog plana.

## 2.2. Planovi za uspostavljanje trgovine u muzeju

Iako neplanirana, slučajna lokacija, za muzejsku trgovinu u muzeju može učiniti trgovinu specifičnom i jedinstvenom. Ipak, planiranje položaja trgovine u muzeju daleko je uspješniji potez. Naravno, trgovina mora biti smještena tamo gdje će svim posjetiteljima muzeja biti vidljiva i lako dostupna. Ukoliko muzejskom osoblju nije lako odrediti što bi bilo najpraktičnije i izvedivo, tada je nužno zatražiti pomoć arhitekta koji će pravilno uklopiti trgovinu u prostor.

Pri tome se uzimaju u obzir osnovne potrebitosti<sup>63</sup> :

- Položaj trgovine u prostoru.
- Veličina trgovine.
- Ostale nužnosti. (ured, osiguranje, skladište)
- Atmosfera trgovine.

### 2.3. Položaj trgovine u prostoru

Prioritet je da je trgovina na lako uočljivom mjestu i svima dostupna. Ukoliko se za ulazak u muzej plaća ulaznica, tada muzejska trgovina mora biti smještena tako da joj se može pristupiti bez plaćanja ulaznice. To je osobito korisno kod čestih posjetioaca koji rado u više navrata svrate da kupe što ih zanima. U slučaju da trgovini nije moguće pristupiti bez prolaska kroz izložbeni prostor, tada se posjetiteljima mora osigurati vrsta prolaznice do trgovine. U drugom slučaju kad je trgovina smještena na informacijsko/orijentacijskom dijelu, za izlaganje proizvoda i neometano kretanje kupaca i korisnika muzeja, mora se osigurati dovoljno velik prostor.

### 2.4. Veličina trgovine

Pri planiranju veličine muzeja u obzir se uzima faktor broja posjetitelja. Veličina trgovine treba omogućiti da svi zainteresirani mogu neometano i bez naguravanja razgledati i kupiti što ih zanima. Premalen prostor onemogućit će kupce u razgledavanju ponude i skratiti vrijeme koje bi proveli u trgovini. *“Za manje do srednje muzeje preferabilna računica za prostor trgovine je 100 posjetitelja po metru kvadratnom, dok je prosječna zarada po posjetitelju 1, 5 dolara.”*<sup>64</sup> Taj broj 100 posjetitelja po metru kvadratnom proizlazi iz prosječnog godišnjeg broja posjetitelja, stoga ukoliko muzej prakticira određeno sezonsko radno vrijeme npr. radi isključivo ljeti, u vrhuncu

---

<sup>63</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 14.

<sup>64</sup>Isto, str. 15.

turističke sezone, ili štogod drugo, tada se mora provesti specifična računica upravo za taj muzej kako ne bi došlo do prenapučenosti posjetiteljima ili nekog drugog problema. Jednako tako prosječna zarada po posjetitelju može znatno varirati ovisno o muzeju i ponudi. Brojni su faktori koji utječu na zaradu i oscilacije se uzimaju u obzir ujedno kao posljedica ekonomskih i društvenih promjena.

## 2.5. Ostale nužnosti

Pod nužnostima podrazumijevaju se prostorije koje omogućavaju druge aktivnosti vezane za rad trgovine. To su ured, spremište, radna soba i osigurana soba. Poželjno je da su te prostorije što bliže trgovini. Također mora postojati mogućnost zaključavanja svake od prostorija. Informacije ili materijali koji su u njima pohranjeni svakako moraju biti osigurani. Za prostoriju koja funkcionira kao spremište poželjno bi bilo da ima i vanjski izlaz za lakše izbacivanje otpada ili primanje robe. Soba u kojoj se nalazi sef s novcem, ili drugim vrijednostima, ne bi trebala imati omogućen izravni pristup. Trgovine si ne bi smjele dopustiti prevelike količine inventara jer osim što zauzima prostor, ujedno, stvara trošak za održavanje. U radnoj sobi mogu se postaviti veliki stol i police na način da bude praktično za rad i da se može ujedno koristiti kao soba za sastanke. Iako je sve navedeno nužno potrebno za rad, rijetko koji muzej to posjeduje. To ne znači da, u tom slučaju, profit nije moguće ostvariti, već da su mogućnosti rada znatno uskraćene, što utječe na ostvarenu dobit prodajom.

## 2.6. Atmosfera trgovine

Idealno bi bilo da trgovina odražava atmosferu muzeja. Najbitnije je da je prostor dobro osvijetljen i da su izloženi proizvodi lako dostupni kupcima da ih promotre i saznaju informacije o njima. Svaki muzej ima neka pravila kojih se drži pri uređenju prostora, a koja odražavaju tematiku muzeja. Bilo da se radi o materijalima od kojih će biti napravljene police, boji zidova, dodatnim ukrasima i promotivnim materijalima koji asociraju na izložbu. Iako posjet muzejskoj trgovini, ukoliko je jedinstveno uređena, može biti zanimljivo iskustvo samo po sebi, pri uređenju nije potrebno inzistirati da se izložbeni prostor rekreira u muzejskoj trgovini, dovoljno

je da je prostor u skladu s onime što nudi i praktičan za korištenje posjetiteljima, ali i osoblju. No prije nego se krene u nabavu svih potrebnih materijala za trgovinu, poput polica, stolova i dodatnih rekvizira, potrebno je izračunati koliki nam je prostor za izlaganje potreban s obzirom na količinu proizvoda koji se namjerava izložiti. Nužno je odrediti koliko prostora će neki proizvod zauzimati. *“To se zove planogram i pokazuje nam kako ispravno proizvode treba plasirati u trgovini.”*<sup>65</sup> Za to je potrebo uračunati veličinu svakog izloženog predmeta, količinu pojedinog predmeta koji će biti izložen i procijeniti veličinu prostora koji će zauzimati na polici. U planiranje pozicije proizvoda u trgovini, praktično je uvrstiti cijene tj. vrijednost tih proizvoda. Oni skuplji trebali bi se nalaziti na vrhu polica ili zaštićeni staklom. Ono što je namijenjeno posebnom segmentu publike npr. djeci, treba se nalaziti nešto niže na polici tj. u razini njihovih očiju. Da bi se spriječile ili, barem, minimalizirale krađe u trgovini, nužno je organizirati prostor trgovine tako da je svaki dio prostora vidljiv osoblju.

Atmosferi trgovine iznimno doprinosi osvijetljenost prostora i izloženih proizvoda. Svjetlost ima posebnu ulogu u prezentaciji. Njome se usmjerava pažnja kupaca na ono što želimo istaknuti i otklanja pažnja od onog što želimo učiniti manje vidljivim. Pravilnom rasvjetom u trgovini stvara se stimulirajući ugođaj nužan za uspješnu prodaju. *“Za kvalitetnu rasvjetu preporuča se upotreba akcentne rasvjete, opće rasvjete, sustava upravljanja rasvjetom, te rasvjeta platnih pultova i blagajni.”*<sup>66</sup> Svrha akcentne rasvjete jest usmjeriti pogled kupca na određeni proizvod ili prostor u trgovini na kojem se proizvod nalazi. Takav tip rasvjete omogućuje igranje kontrastima, bojama i sjenama, te omogućuje da se na proizvodu istaknu njegova struktura, boja i sastav. Opća rasvjeta pruža svjetlost potrebnu za razgledavanje, te joj je svrha olakšati orijentaciju kupca u prostoru. U kombinaciji s akcentnom rasvjetom doprinosi ugodnijoj prodajnoj atmosferi. Sustav upravljanja rasvjetom omogućuje kontrolu i regulaciju rasvjete u trgovini. Ujedno omogućuje da se, ovisno o trenutnim potrebama, prilagodi određena vrsta rasvjete u pravo vrijeme i u pravom obliku. Rasvjeta platnih pultova i blagajni prilagođena je

---

<sup>65</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee

<sup>66</sup>Lipapromet d.o.o. 2011. *Rasvjeta u muzejskim suvenirnicama* <http://www.lipapromet.hr/Usluge/Projektiranje/svjetlotehnike/Profesionalnarasvjeta/tabid/70/itemid/360/amid/567/rasvjeta-u-muzejskim-suvenirnicama.aspx> (14.05.2016.)

radu na tim površinama u trgovini. Na pultovima i blagajnama odvija se razmjena i brojanje novaca, provjera robe i bilježenje podataka, stoga je nužno jasno i pravilno rasvjetljenje.

## 2.7. Potrebe osoblja

Ne smije se zanemariti glavne aktere procesa, osobe koje napisano na papiru provode u stvarnost. Njihove potrebe jednako su bitne kao i potrebe posjetitelja jer nezadovoljno osoblje neće moći posjetiteljima pružiti kvalitetno i zadovoljavajuće iskustvo. To se podrazumijeva i kad je osoblje u trgovini u pitanju. Isto tako za osoblje je poželjno da zadovoljava potrebe muzeja i rada u trgovini u smislu da se njihovo znanje ne bazira isključivo na prodajnim sposobnostima, već da uključuje i znanje o disciplinama povezanim s muzejem. Pri odabiru voditelja prodaje tražene su kvalitete koje kombiniraju iskustvo i educiranost koliko u prodaji, toliko u znanosti, povijesti, umjetnosti ili nekom drugom području kojim se muzej bavi. Vođenje odjela prodaje podrazumijeva kompleksan set aktivnosti poput promocije, razvoja proizvoda, nabave, treniranja osoblja – zaposlenih ili volontera. S druge strane, poslove većih operacija, poput suradnje s drugim trgovinama, aktivnosti proizvodnje, iznajmljivanje djela itd. vodi osoblje educirano u području financija.

Odgovornosti i zaduženja karakteristična za poziciju voditelja prodaje u muzejskoj trgovini :

### 1. Zaduženja vezana za trgovinu i prodaju<sup>67</sup>

- Održavanje privlačnog izgleda trgovine s efektivnom prodajnom prezentacijom i redovitim izmjenama izloženog materijala
- Održavanje i evaluiranje svih podataka vezanih za rad trgovine što uključuje dnevne obračune, mjesečne analize prodajom ostvarene dobiti, godišnji izvještaj o profitu.
- Provedba inventure dva puta godišnje, održavanje inventara na efikasnoj razini, održavanje skladišnog prostora za inventar.
- Planira i implementira godišnji budžet, te nadgleda provođenje.

---

<sup>67</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 25.

- Zapošljava prodajno osoblje i volontere.
- Provodi godišnju procjenu učinkovitosti svog osoblja trgovine, poduzima korektivne ili disciplinske mjere ukoliko je potrebno.
- Učinkovito organizira rad osoblja.
- Organizira program volonterskog rada ukoliko je primjenjiv.
- Upoznaje osoblje s radom trgovine, kao i radom muzeja, te interpretativnim tehnikama.
- Razvija materijale za pakiranje poput vrećica, kutija, papira za zamatanje itd.
- Bavi se preuzimanjem narudžbi putem elektroničke pošte, razvija brošure za stupanje u kontakt sa širim krugom publike.
- Rukovodi trgovinom na veliko određenih proizvoda u suradnji s drugim muzejima ili suvenirnicama.
- Održava kvalitetnu razinu odnošenja spram kupaca.

## 2. Administrativne dužnosti<sup>68</sup>

- Prisustvuje sastancima muzejskog osoblja i koordinira aktivnosti trgovine s muzejskim programima i događanjima.
- Promovira trgovinu kroz program odnosa s javnošću.
- Analizira policu osiguranja trgovine, prodaje i integritet proizvoda na godišnjoj razini.
- Participira u reviziji porezne uprave na način da osigurava sve potrebne podatke o prodaji.

## 3. Odgovornost za proizvodnju<sup>69</sup>

- Nabavlja potreban materijal za trgovinu, vezan za svrhu muzeja i prilagođen profilu posjetitelja.
- Razvija prikladne edukativne proizvode koji se temelje na kolekciji ili na određenoj temi ili vremenskom periodu vezanom za muzej.

---

<sup>68</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 25.

<sup>69</sup>Isto, str. 25.

- Prisustvuje tržišnim prezentacijama i sajmovima vezanima za nabavu materijala za trgovinu.
- Suraduje s osobljem trgovine u razvoju proizvoda s višestrukom upotrebljivosti kao što su posteri, publikacije i pokloni donatora.
- Odgovara za postavljanje i promjene cijena proizvoda.
- Proizvodi pisane informacije o proizvodima poput kartica, etiketa ili informacija o paketu.
- Rukovodi zaštitnim znakom, logom i autorskim pravima proizvoda.

## 2.8. Volonteri u muzejskoj trgovini

Pri odabiru ostalog osoblja za rad u muzeju, najveća dvojba je u odabiru plaćenih radnika ili volontera. *“Muzej odgovor na dvojbu može pronaći u planiranom bruto prihodu, prirodi postojeće volonterske grupe (ukoliko ona postoji), interesu zajednice za muzej, dostupnosti kvalitetnih radnika na skraćeno radno vrijeme.”*<sup>70</sup> Volonterski rad predstavlja doprinos zajednici radom i vremenom uloženim u ostvarivanje ciljeva za dobrobit društva. Najbitnija karakteristika volontiranja jest rad kojem osnovna motivacija nije zarada. Utoliko što muzej nije obavezan isplaćivati dio radnika, ostvaruje dobit koju može uložiti u rad. Dakle, osim što volonteri fizički pomažu svojim radom, njihova pomoć leži i u dobiti koju muzej ostvaruje uštedom. To je dvostruki dobitak za muzej, ali, opet, postavlja se pitanje mogu li volonteri zadovoljiti potrebe muzeja u smislu pružanja jednako kvalitetne usluge kao s plaćenim stručnim djelatnicima. To je osobito bitno pitanje kad se uzme u obzir da radnici u muzejskoj trgovini moraju sadržavati kvalitete prodavača, ali i stručnjaka u području kojim se muzej bavi. Odabir djelatnika za muzej trebao bi biti dobro promišljen. Stručni djelatnici se možda čine kao “sigurniji” odabir, no ono što volonterima daje značajnu prednost i što muzejima može biti od iznimne koristi jest to što volonteri *“ne samo da su izvor koji omogućuje pružanje određene službe i usluge, već su*

---

<sup>70</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 27.

*istodobno i korisnici koji se tim uslugama služe*<sup>71</sup>. Jasno je da upravo korisnici najbolje znaju što je muzejima potrebno da bi jasnije izrazili svoju poruku i približili se zajednici, zbog toga volontere ne treba uzimati olako. Njihov trud i pomoć su vrlo često ključni za efikasan rad muzeja. *“No, bez obzira na vrstu ustanove koja ih angažira i prirodu njihova rada, uspješnost volontera u izvršavanju zadataka ovisit će u prvom redu o tome u kojoj su mjeri njihovi interesi, motivi i sposobnosti usklađeni s postavljenim im zahtjevima.”*<sup>72</sup> Za njihov uspješan rad potrebno je ostvariti program rada volontera. Uz pomoć voditelja koji će volontere organizirati i pratiti kvalitetu rada, može se ostvariti rad muzejske trgovine na visokoj razini.

Pet osnovnih pravila uspješnog volonterskog programa<sup>73</sup>:

- Razmotriti i procijeniti ciljeve muzeja da bi se odredilo na koji način volonterski program najbolje može doprinijeti ostvarivanju cilja.
- Zaposliti voditelja volontera.
- Detaljno skicirati misiju muzeja.
- Postaviti visoke standarde volonterima i njihovim nadzornicima.
- Uspostaviti sistem za procjenu i priznanje.

Motivacija za rad, kao i nagrada za dobro odrađen rad bitni su u odnosu muzeja spram volontera, kao i spram ostalih djelatnika.

## 2.9. Proizvodi u trgovini

Za trgovinu nije dovoljno da ima raznoliku ponudu proizvoda ukoliko ti proizvodi ne ispunjavaju svoju svrhu. Zato je pri odabiru iznimno bitno da su voditelj trgovine i ostalo radno osoblje dobro upućeni u poruku koju svaki predmet nosi, te da je jednako dobro znaju interpretirati.

<sup>71</sup>Faletar, Sanjica, 2002. Volonteri u muzejima URL:  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=207244](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=207244), str. 53. (14.03.2016.)

<sup>72</sup>Isto, str. 53.

<sup>73</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 29.



Svaki muzej, ovisno o području kojim se bavi, i srodnim temama, odabire proizvode koji će ga najbolje reprezentirati. Pri tome je ključno raspoznati ukus i želje kupaca, izaći im ususret ponudom, ali i kroz svaki predmet ostaviti im utisak muzejske izložbe i poruke. Pri odabiru predmeta za trgovinu valja uzeti u obzir da se kupnjom predmeta ne nosi kući samo predmet sam po sebi, već i stečeno iskustvo, znanje i doživljaj posjeta muzeju.

## 2.10. Kako utvrditi tko traži ono što imamo za ponuditi?

Kvalitetan proizvod, bez obzira na svoje iznimne značajke, dugo će stajati na polici ukoliko nije privlačan kupcima i tražen na određenom tržištu. Da bismo razaznali što posjetitelji žele potrebno je proučiti tržište, zajednicu u kojoj muzej djeluje i posebno segment posjetitelja na koji muzej cilja. Ukoliko su to školarci, tada bi proizvodi u obliku igračaka ili školskog pribora bili dobar izbor. Ako se radi o starijim i obrazovanim posjetiteljima, literatura na određenu temu može biti dobro prihvaćena. Dakle, za prikupljanje potrebnih informacija i oblikovanje proizvoda preporučljivo bi bilo provesti neki oblik istraživanja. Ono što nas zanima jest demografija posjetitelja – dob, spol, prihodi, edukacija itd. Ukoliko budžet muzeja ne dopušta znatno ulaganje u provedbu istraživanja, dovoljno je proučiti što slični muzeji imaju u ponudi i prilagoditi vlastitoj misiji. Također, razgovor s posjetiteljima može biti od koristi. Poželjno je pitati za dojmove izložbe, interese, savjete kako i što poboljšati... Svaki savjet može biti dobro iskorišten bilo u muzeju ili trgovini jer ipak za posjetitelje muzeji postoje. Ujedno, valja uzeti u obzir da prikupljeni podaci nisu nepromjenjivi. Tehnologije se razvijaju, potrebe ljudi se mijenjaju, pa tako i njihovi interesi. Zbog toga, ponudu proizvoda bilo bi praktično prilagođavati. Proizvode se može oblikovati na drugi način, učiniti ih privlačnijima ili se može eksperimentirati nudeći nešto što će biti novitet, umjesto da se samo slijepo slijede trendovi.

## 2.11. Razvoj proizvoda

U procesu proizvodnje proizvoda sudjeluje svo osoblje muzeja - direktor, povjesničari, obrtnici, kustosi, voditelj trgovine, osoblje zaduženo za odnose s javnošću i drugi. Primjena znanja iz različitih vještina razlog je zašto je nužno uključiti više djelatnika muzeja u proces.

Svatko od njih treba uložiti trud i znanje za postizanje cilja. Grupni je rad ovdje ključan za razvoj kvalitetnog, poželjnog i financijski isplativog proizvoda.

Tri načina za razvoj proizvoda vezanih uz muzej<sup>74</sup> :

- Program dozvole - određeni proizvođač dobiva dozvolu za razvoj proizvoda, prodaju proizvoda na veliko putem svih regularnih kanala distribucije uključujući program muzejske trgovine i narudžbi izvršenih elektroničkom poštom, te plaća honorar na sve prodaje.
- Ugovoreni razvoj proizvoda - muzej preuzima troškove proizvodnje i inventara proizvoda koji se zatim prodaje isključivo u muzejskoj trgovini.
- Kupovina na otvorenom tržištu - muzej na otvorenom tržištu kupuje već gotove proizvode koji su vezani za svrhu muzeja.

*“Dobra strana programa dozvole jest ta što oslobađa muzej mnogih financijskih obaveza razvoja proizvoda, a ujedno omogućuje da muzej ostvari dobit prodajom proizvoda koji su isključeni iz poreznih obaveza.”*<sup>75</sup> Kod ugovorenog razvoja proizvoda muzej podmiruje troškove proizvodnje (alat, materijal, radne površine itd.). Činjenica da muzej posjeduje sve ili gotovo sve potrebno za proizvodnju znatno osnažuje muzej u samom procesu. U slučaju da muzej mora promijeniti svog dobavljača proizvoda, postoji znatna prednost. Pri sklapanju dogovora s novim dobavljačima, muzej ne mora iznova podmirivati troškove proizvodnje, pošto sve potrebno već posjeduje i na taj način znatno štedi u procesu proizvodnje. Prisustvovanje obrtničkim sajmovima tj. kupovinom na otvorenom tržištu postiže se mnogo više od same kupovine. To su mjesta na kojima se može pronaći ideje i inspiraciju za nove projekte, za daljnji razvoj, te nove prodajne tehnike, a istovremeno dobiva se uvid u trenutno stanje na tržištu - ponudu i potražnju.

---

<sup>74</sup> Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 38.

<sup>75</sup> Isto, str. 45.

Od trenutka kad je kupljen, ili proizveden, do trenutka kada napusti muzej u rukama kupca, svaki proizvod trebao bi biti<sup>76</sup> :

- Uskladišten
- Trajno održavan
- Čitav
- Uz stabilnu maržu
- Tražen
- Izložen
- Pakiran
- Neprestano ostvarivati dobit
- Promovirati muzej
- Edukativan
- Prenositi edukativnu poruku muzeja

Svaki proizvod u trgovini zahtijeva posebnu procjenu. Procjena služi razradnji efikasnijeg plana organiziranja prostora trgovine i smještanja proizvoda u taj prostor. Osim procjene kvalitete proizvoda, to podrazumijeva i njihovu veličinu i materijal, te time i određuje položaj u muzejskoj trgovini, nadalje sigurnost proizvoda, slaganje s drugim proizvodima na polici i generalnom idejom muzeja i trgovine itd.

## 2.12. Definiranje kategorije proizvoda

Za pravednu trgovinu bitno je da obje strane imaju ideju o vrijednosti predmeta kojim se trguje. U muzejskim trgovinama uvijek su moguće zabune, ukoliko kupci nisu dobro upućeni u kategorizaciju muzejskih proizvoda. Kupci zbog neznanja mogu podcijeniti vrijednost proizvoda

---

<sup>76</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 45.

zbog čega kredibilitet muzeja može biti narušen. Izbjegavanje takvih situacija olakšalo bi uvođenje standardizirane terminologije. Doduše, još nije bilo interesera da se provede.

Theobald preporučuje sljedeću kategorizaciju za povijesne muzeje<sup>77</sup> :

- Reprodukcija/replika – kopija originalnog antikviteta ili objekta koja je jednaka u veličini, boji i materijalu. Ponekad je i tehnika izrade replike jednaka kao i kod originala.
- Adaptacija – podrazumijeva alteracije u veličini, boji i materijalu s obzirom na original.
- Interpretacija – upotreba dizajna ili određenog elementa antikviteta, artefakta ili drugog objekta, na sasvim drugačiji način.
- Kreacija – nešto sasvim novo kreirano od strane umjetnika ili fotografa za muzej. To može biti knjiga koju je napisao kustos ili fotografija muzeja.

Neki proizvodi u muzejskim trgovinama nisu podložni standardiziranoj terminologiji. Za primjer Theobald navodi znanstvene muzeje u kojima nije moguće reproducirati ili adaptirati kolekciju. “*Svi takvi proizvodi bili bi klasificirani kao kreacije ili interpretacije.*”<sup>78</sup> Umjetnički muzeji nailaze na sličnu prepreku. Reproduciranje umjetničke slike ne bismo mogli nazvati reprodukcijom jer bi nastali proizvod zapravo bio falsifikat. Doduše, reprodukcija umjetničke slike mogla bi se izvesti u obliku plakata ili razlednice.

Valja imati na umu da kupac koji ne raspoznaje vrijednost predmeta, neće biti voljan izdvojiti novac za taj predmet, ili traženu svotu novca, ukoliko smatra da je cijena previsoka. Muzejskim trgovinama moglo bi biti od koristi, uz osnovne informacije o proizvodu, navesti i podatke o proizvođaču ili načinu proizvodnje. Nekoliko zanimljivih rečenica o obrtniku koji ih je izradio ili o kraju iz kojeg dolaze, moglo bi privući interes kupaca. Uloga trgovca također je od značaja. Dakle, da bi se uspješno prenijela poruka koju predmet nosi, potrebno je da ju trgovac interpretira. Proizvodi u trgovini moraju biti jasno interpretirani da bi doprinijeli edukacijskim ciljevima muzeja.

---

<sup>77</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 48.

<sup>78</sup>Isto, str. 51.

## 2.13. Interpretacija muzejskih proizvoda

Interpretacija može biti usmena ili pisana. Obje imaju svoje prednosti. Dok kod verbalne prodavač može efektivno komunicirati s jedno ili dvoje ljudi, ipak njegove riječi će vjeroajtno imati veći efekt na kupca, nego tekst kraj proizvoda. Doduše, u slučaju više kupaca u trgovini, mnogi će ostati zakinuti za bitne informacije o proizvodima. Tada pisana interpretacija može dobro doći, jednako kao i u slučaju da je proizvod poklon za osobu koja nije posjetila muzej. Vrlo je korisno uz generalne informacije o proizvodu, priložiti i ime i logo muzeja. Theobald preporučuje i natpis poput *“Svi prihodi od prodaje ovog proizvoda podupiru muzejske edukacijske ciljeve i aktivnosti.”*<sup>79</sup> kako bi se kupcima dalo do znanja gdje njihov novac ide i ujedno da steknu osjećaj da doprinose muzeju jer to uistinu i rade.

## 2.14. Promocija muzejskih proizvoda i trgovine

Promocija omogućuje da ideja, koju predmet nosi, dopre do javnosti. Promoviranjem proizvoda, kao i muzejske trgovine i muzeja, naglasak se stavlja na edukativan i društveni značaj. Nikako se ne bi trebala isticati prodaja jer promoviranje proizvoda nije reklamiranje.<sup>80</sup> Cilj promoviranja nije namamiti javnost isključivo na kupnju, već na sticanje znanja i iskustva putem izložbe i podupiranje muzejskih aktivnosti doprinosom ostvarenim kupnjom proizvoda. Da bi informacije stigle do javnosti, preporučljivo je ostvariti kontakte u lokalnoj zajednici. Članak u lokalnoj publikaciji može itekako doprinijeti posjećenosti muzeja. Dakako, internet je danas posebno važan u širenju ideja, stoga, ulaganje u internetsku stranicu muzaja i informiranje o izložbama i aktivnostima može biti od znatne koristi. Ukoliko je ideja muzeja primjerena djeci školske dobi, zaposlenici ili volonteri muzeja mogu periodično obići lokalne škole i organizirati kratka predavanja u kojima bi djecu upoznala sa svrhom muzeja. Rad s djecom, dugoročno gledano, vrlo je bitan jer se na taj način se stvaraju dugogodišnji korisnici muzeja.

---

<sup>79</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 69.

<sup>80</sup>Isto, str. 72.

## 2.15. Prodaja proizvoda

Pri procjeni vrijednosti proizvoda nekoliko stavki treba uzeti u obzir. Važno je proučiti tržište i postojeću ponudu. Zatim provjeriti postoji li konkurencija na tržištu ili je proizvod jedinstven. Kakvo je tržište za koje je proizvod namijenjen – demografija kupaca? Kad se svi prikupljeni podaci uzmu u obzir, Theobald preporuča da se “*cijena proizvoda odredi percipiranom vrijednošću*”<sup>81</sup>. Ukoliko je, recimo, proizvod novitet ili je namijenjen starijoj imućnijoj publici muzeja, tada se može postaviti viša cijena. Ukoliko muzeji u blizini nude slične proizvode, cijene se mogu prilagoditi postojećoj ponudi na tržištu. Istraživanja su pokazala da su poduzetnici početnici puno skloniji postavljanju preniske cijene, nego previsoke, zbog straha od konkurencije.<sup>82</sup> No ipak, cijena nije nužno fiksna. Kroz period pokazat će se odaziv kupaca i njihov interes za pojedine proizvode i shodno tome i cijena može varirati. U svojoj ekonomskoj suštini, cijenu proizvoda određuju ponuda i potražnja.<sup>83</sup> To podrazumijeva stalno praćenje cijena na tržištu i spuštanje cijena u slučaju pada potražnje ili rasta konkurencije. Da bismo odredili cijenu prema troškovima, dakle od trenutka kada su prikupljeni materijali za izradu do trenutka kada proizvod dolazi u muzejsku trgovinu, bitno je uračunati cijenu materijala upotrijebljenih u proizvodnji, cijenu izrade, pakiranje, etiketa, cijena dostave. Također, tu su i troškovi administracije, distribucije, plaće radnika, te troškovi korištenja prostora. Najjednostavniji način za raspodjelu troškova na proizvode je da sve troškove zbrojimo i podijelimo s brojem proizvedenih proizvoda.<sup>84</sup> Takvim izračunom dobili smo jedinični trošak po proizvedenom proizvodu i na njega dodajemo profitnu maržu ( zarada muzeja po proizvodu) i dobijemo finalnu cijenu.<sup>85</sup> Da bi se ostvario profit, marža se postavlja na cijenu izračunatu preko troškova. Muzejska trgovina pretpostavi svoju željenu profitnu maržu npr. 30% na cijenu proizvoda i time dobije minimalnu cijenu po kojoj se proizvod treba prodavati da bi se ostvario profit od 30%. “U

---

<sup>81</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 115.

<sup>82</sup>Obadić, Vedran, 2013. *Tri načina određivanja cijene proizvoda* URL:<http://www.womeninadria.com/cijena-proizvoda/> (13.02.2016.)

<sup>83</sup>Isto

<sup>84</sup>Isto

<sup>85</sup>Isto

*procesu razvoja proizvoda, muzej postaje proizvođač, distributer, investitor i trgovac što podrazumijeva znatno riskiranje u slučaju neuspjeha i novčanog gubitka ako proizvod ne postigne željene rezultate; muzej tada treba i više od regularne prodajne marže da bi se kompenzirali troškovi.”*<sup>86</sup> Theobald preporučuje postavljanje marže tri puta veće od troškova proizvodnje i napominje da je na tržištu legitimno postaviti i do 10 puta veću maržu od troškova.<sup>87</sup>

Savjeti za uspješnu proizvodnju i trgovinu su sljedeći:

- Ne razvijajte proizvode koje je potrebno kupiti u velikoj količini da bi se postigla zadovoljavajuća cijena i isplativost ulaganja s obzirom na ostvarenu dobit.<sup>88</sup>
- Ne razvijajte proizvode vezane za povremene i putujuće izložbe jer mnogo novaca, vremena i truda uložiti će se u proizvode koji bi se trebali prodati u svega nekoliko mjeseci. Kupnja već gotovih premeta na tržištu, u tom slučaju, bila bi znatno bolji potez.<sup>89</sup>
- Ne srljajte u proizvodnju proizvoda za koje na tržištu već postoji sasvim dovoljan izbor. Muzej bi svakako trebao imati ekskluzivne proizvode u ponudi, no nepotrebno je ulaganje novaca i vremena u proizvode po narudžbi, ako na tržištu već postoje.<sup>90</sup>
- Uzmite u obzir element psihologije i ne postavljajte cijene koje se čine kao da su “akcijske”. Cijene neka budu zaokružene.<sup>91</sup>
- Isticanje jednog ili samo nekoliko skupljih proizvoda, unaprijeđuje prodaju jeftinijih proizvoda, stoga je skuplji proizvod korisno postaviti na vidljivo mjesto i okružiti ga sličnim jeftinijim proizvodima.<sup>92</sup>
- Prenisko postavljene cijene mogu biti kobne za prodaju kao i previsoke.<sup>93</sup>

---

<sup>86</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 117.

<sup>87</sup>Isto, str. 117.

<sup>88</sup>Isto, str. 74.

<sup>89</sup>Isto, str. 76.

<sup>90</sup>Isto, str. 77.

<sup>91</sup>Isto, str. 119.

<sup>92</sup>Isto, str. 120.

<sup>93</sup>Isto, str. 120.

Mnogi muzeji nude razne beneficije koje posjetitelji mogu ostvariti kroz programe članstva. Beneficije uključuju pozivnice na otvorenja izložaba i događanja, časopise, popuste na proizvode u muzejskoj trgovini itd. *“Iznos popusta kreće se od 10 do 40%, a većina muzeja drži se popusta od 10%.”*<sup>94</sup> Ukoliko muzej nudi više od 10% popusta, zapravo je na gubitku.<sup>95</sup> Kad se od zarade oduzme trošak materijala, te proizvodni troškovi, zarađen udio kreće se tek oko 10%. To znači da svakim popustom muzej gubi novac. Skromniji popusti mogli bi ujedno koristiti članovima, kao i doprinijeti zaradi muzejske trgovine.

## 2.16. Evaluacija prodaje

*“Da bi se evaluirala radna strategija potrebno je odrediti trošak prodaje u regularnim intervalima. Trošak prodaje rezultat je troška razvoja proizvoda podijeljen s prodajom.”*<sup>96</sup> Primjer: ukoliko u godini dana trgovina proda jedan proizvod čiji je trošak izrade iznosio 62 kune, a prodao se za 100 kuna, tada je trgovina imala trošak prodaje 62%. *“Za cjelokupni godišnji trošak prodaje zbroji se trošak izrade svih proizvoda i podijeli s godišnjim bruto prihodom.”*<sup>97</sup>

Načini izračuna prodaje<sup>98</sup> :

- Od troška prodaje proizvoda oduzme se inventar. Tim izračunom dovoljno smo blizu indiciranju problema i trendova. ( Početan inventar + trošak kupljenih dobara – završni inventar ) : godišnji bruto prihod = trošak prodaje
- POS uređaji su nužni za izračune većih operacija. Ujedno, daju podatke o tome što se prodalo određeni dan i daje podatke o prodaji na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj bazi.

---

<sup>94</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 120.

<sup>95</sup>Isto, str. 120.

<sup>96</sup>Isto, str. 123.

<sup>97</sup>Isto, str. 123.

<sup>98</sup>Isto, str. 123.



- Ručno računajte prodaju. Listu prodanih proizvoda držite kraj blagajne i zabilježite svaki prodani predmet. Podatke tjedno unosite u računalni inventar i izračunajte vrijednost inventara, te troškove prodaje i prodaju.

Troškovi prodaje za svaki muzej, veći ili manji, trebali bi biti što niži. *“Poželjno je manje od 50%, a iznad 60% indicira potencijalni problem, bilo da se radi o slaboj prodaji ili neodgovarajućim cijenama proizvoda.”*<sup>99</sup> Nije problem ukoliko je trošak prodaje visok, već ukoliko stagnira u tom postotku. Trošak prodaje, ukoliko trgovina razumno posluje i napreduje, trebao bi se s vremenom smanjivati. Da bi se zadržao poželjan iznos troškova prodaje potrebno je proučiti svaku grupu predmeta ili individualni proizvod i primijeniti poteze koji bi doveli do napretka. Prvo od čega treba krenuti su cijene. Jesu li cijene primjerene za svaki proizvod i odgovaraju li profilu kupaca? Ako je odgovor da, tada treba poraditi na proizvodu. Proizvod se može promijeniti na način da se u proizvodnji primjene jeftiniji materijali. Dovoljno je na tržištu potražiti dobavljača koji bi osigurao potrebne sirovine po nešto nižoj cijeni od one koju trgovina trenutno plaća. Theobald preporuča izmjene u količini ponude pojedinih proizvoda.<sup>100</sup> Npr. muzej koji u ponudi ima 60% poklona i 40% knjiga, može naglasak staviti na knjige, a umanjiti količinu poklona i time ostvariti veću profitabilnost. A da bi se ostvarila profitabilnost i umanjili neželjeni troškovi trgovine, nužno je da marža na proizvod bude više no dupla.<sup>101</sup> U radu svake trgovine redovito nastaju neplanirani troškovi, koji ukoliko se nemaju čime podmiriti, dovode trgovinu u gubitak. Osim što trgovina popustima gubi na prihodima, događaju se i krađe ili se predmeti oštete i idu u otpis. Marža je više no dupla upravo iz razloga da se ostvari profitabilnost uz pokrivanje takvih troškova.

---

<sup>99</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 125.

<sup>100</sup>Isto, str. 126.

<sup>101</sup>Isto, str. 127.

Za realistično postavljanje marže, nužno je<sup>102</sup> :

- Povećati prodaju
- Sniziti trošak proizvoda
- Promijeniti ponudu trgovine
- Naglasiti profitabilnije proizvode načinom izlaganja u trgovini
- Smanjiti neželjene troškove
- Smanjiti popuste

Da bi se unaprijedila prodaja treba razmisliti što bi privuklo pažnju kupaca. Što bi određeni profil kupaca zadovoljilo? Što bi im bilo praktično? Pojedine predmete koji imaju sličnu svrhu, npr. uredski/školski materijali, može se ukomponirati i prodavati zajedno. Jednako je i sa knjigama slične tematike. Također, u vrijeme blagdana traženi su poklon paketi. Privlačno upakirani predmet ili više njih, mogu biti lijep poklon. Poklon bonovi također mogu povećati prodaju. S ponudom se može eksperimentirati ovisno o interesu kupaca i stanju na tržištu. Stoga, ukoliko se primijeti nezadovoljavajuća prodaja, važno je na vrijeme poduzeti potrebne korake.

## 2.17. Održavanje inventara

Za pravilan rad trgovine važno je da voditelj trgovine redovito prati sve što se događa u trgovini i redovito unosi podatke o prodaji. Prikupljeni podaci važan su izvor informacija kojima se uočavaju trendovi, procijenjuju rezultati planova ili promjena u radu, određuje budžet, kao i troškovi i rizici rada. Nužno je prodaju svakodnevno bilježiti te provesti mjesečno i godišnje izvješće.

---

<sup>102</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 127.

Na mjesečnoj razini računa se<sup>103</sup> :

- Prodaja po kvadratnom metru trgovine (prihodi od prodaje podijeljeni s brojem metara kvadratnih)
- Prodaja po kupcu (prihodi od prodaje podijeljeni s brojem kupaca)
- Prosječna transakcija (prihodi od prodaje podijeljeni s brojem transakcija)
- Novčani iznos po satu rada ( prihodi od prodaje podijeljeni s brojem radnih sati trgovine)

Na godišnjoj razini računa se<sup>104</sup> :

- Godišnji trošak dobara (inventar na početku godine + svi prodani proizvodi – inventar na kraju godine)
- Trošak prodaje (godišnji trošak svih prodanih proizvoda podijeljen sa godišnjim prodajnim prihodima)
- Bruto dohodak (godišnji prodajni prihodi – godišnji trošak svih proizvoda)
- Neto dohodak ( bruto dohodak – svi troškovi trgovine)

Svi prikupljeni podaci neće mnogo otkriti na početku, ali kroz nekoliko godina daju jasan uvid u sve promjene u radu. To olakšava donošenje odluka o rezanju troškova ili ulaganju u određeni dio posla, te ujedno omogućava stvaranje planova za budući rad.

Nekoliko je pravila koja treba slijediti za održavanje inventara na zadovoljavajućoj razini bez da se pretrpavaju police ili naštetiti prodaji. Poželjno je surađivati s dobavljačima koji ne definiraju minimalnu narudžbu iz jasnog razloga da se ne stvaraju zalihe koje trgovina godinama neće prodati. Idealno bi bilo naručiti proizvode u količini za koju se pretpostavlja da će se prodati u periodu od nekoliko mjeseci, a inventuru bi trebalo provesti barem jednom godišnje. Ukoliko je inventar prekomjeran, najprije se srežu narudžbe, a dijelu proizvoda snizi se cijena.

---

<sup>103</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 134.

<sup>104</sup>Isto, str. 134.

Višak proizvoda može se i ponuditi sličnim muzejima na otkup. Prekomjieran inventar zasigurno ima neke nedostatke koji se mogu uočiti i izbjeći pri budućim narudžbama. Ako u ponudi imamo nekoliko sličnih proizvoda koji se prodaju jednako dobro, ponuda se može smanjiti bez da se naštetiti prodaji.

## 2.18. Marketing na prodajnom mjestu – “merchandising”

Marketing na prodajnom mjestu predstavlja način prikazivanja tj. prezentacije proizvoda, koji bi ga učinio primamljivim i zanimljivim. Ne može se negirati značaj vizualnog marketinga za prodaju u trgovini jer da bi se proizvod dobro prodavao, nije dovoljno samo izložiti ga na policu. Potrebno je osmisliti način na koji će taj proizvod djelovati atraktivnije i privući interes kupaca. Zanimljiv prikaz proizvoda izaziva pažnju i jača želju za kupnjom, a redovite promjene izloženih proizvoda uputit će kupce u novitete i ponudu trgovine. Zbog toga je osobito bitno iskoristiti pomoć stručnjaka za vizualni marketing kako bi se unaprijedila prodaja. Muzeji mogu iskoristiti i kreativnost vlastitih zaposlenika, ukoliko imaju umjetničku crtu i dobar ukus, što bude korisno u slučaju da muzej nije u financijskoj mogućnosti unajmiti stručnjaka.

## 2.19. Izlaganje proizvoda u trgovini

Osnovna pravila za dobar prikaz proizvoda u trgovini<sup>105</sup> :

- Čistoća - Podrazumijeva održavanje i redovito čišćenje proizvoda uz zamjenu proizvoda koji su zastarijeli ili oštećeni.
- Popunjenost – Police neka budu stalno pune.
- Raznolikost – Mijenjanje izložaka i izloga redovito, barem jednom mjesečno.

Čak i uz ograničen budžet ova pravila nije teško primjeniti. Čistoća bi trebala biti nužnost i

---

<sup>105</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 153.

uz malo truda može se održati red u trgovini. Već je spomenuto, ukoliko muzej ne može financirati pomoć stručnjaka za uređenje trgovine, uz dozu kreativnosti i znanja postojećeg osoblja, nije problem postići relativno zadovoljavajuć posao. Pri planiranju izlaganja proizvoda najprije se definira tema i ona služi kao kontekstualni okvir koji se popunjava srodnim proizvodima. Preporučljivo je izložiti proizvode koji se slažu u boji i veličini kako bi prikaz bio odgovarajući. Pri izlaganju ne treba pretjerivati. Poželjno je držati se ideje – manje je više. Previše raznih boja, osobito jarkih, zbunit će kupce i odvratiti ih od gledanja. Također bi trebalo izbjegavati kombiniranje kontrasnih boja. Umjerenost u dekoraciji i skladnost boja, svakako su uspješnija kombinacija.

Za pravilno izlaganje proizvoda u trgovini Theobald predlaže dizajniranje vizualnog trokuta sa tri točke interesa koje je lako pratiti pogledom.<sup>106</sup> Trokut se izradi od pomoćnih materijala kojima se proizvodi postave na određenu visinu. Ti materijali mogu biti pleksiglas, drvo ili umotane kutije.

Dva su načina za izlaganje proizvoda<sup>107</sup> :

- Statično izlaganje – Kupac ne uzima predmet s izloženog mjesta već s police u blizini. Nužno je da je polica s proizvodima dovoljno blizu da se ne izgubi impuls za kupnju.
- Izlaganje proizvoda u obliku gomile – Podrazumijeva stol ili pult na kojem se nalazi mnogo proizvoda i kupci se sami poslužuju uzimajući proizvod direktno s gomile.

Prostor trgovine može se iskoristiti na način da se kontrolira cirkulacija kupaca. Proizvodi izloženi kraj blagajne stvorit će gužvu, pa je praktičnija opcija blagajnu ostaviti slobodnu za prodaju, uz eventualne manje i jeftinije proizvode kraj blagajne koje kupci mogu impulzivno odabrati u trenutku. Proizvode koje trgovina želi što prije prodati, poput proizvoda kojih ima mnogo na zalihama ili sezonskih, poželjno je istaknuti u sredini trgovine ili na policama u razini očiju kupaca. Tamo će biti najuočljiviji, stoga se povećava šansa za prodaju. Pri izlaganju mogu

---

<sup>106</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 154.

<sup>107</sup>Isto, str. 154.

se upotrijebiti dodatni rekviziti za stvaranje određenog ugođaja ili jačeg efekta izloženih proizvoda. Ukrasne biljke doprinose harmoniji, a stariji namještaj stvorit će ugođaj drugih vremena. Ipak, treba pripaziti da rekviziti ne skrenu pažnju s proizvoda, zaklone proizvod ili njegovu cijenu. Već je spomenuto u radu da se interes kupaca može privući i posebnim osvjetljenjem, kojim se skreće pažnja na određeni proizvod ili odvraća pažnja od eventualnih nedostataka u trgovini. Natpisima koji upućuju na novitete ili snižene cijene privlači se pažnja kupaca, dok se kombinacijom boja i materijala stvara određena atmosfera i raspoloženje. Stoga je bitno da ono što se koristi u uređenju izaziva pozitivne emocije i zadovoljstvo. Osim što će kvalitetna ponuda i maštovito uređenje privući kupce, uloženi trud isplatit će se u stvaranju lojalnih kupaca.

## 2.20. Označavanje proizvoda

Da bi se muzejski proizvod zaštitio, te da bi se spriječile zamjene s antikvitetima ili jeftinijim imitacijama, nužno je označiti proizvod. Označavanjem proizvoda onemogućuje se zloupotreba, a istovremeno širi se ime i reputacija muzeja. Oznake mogu sadržavati jedno ili više od navedenog<sup>108</sup>:

- Datum proizvodnje
- Ime muzeja
- Logo muzeja
- Logo muzejske trgovine
- Obrtnikovo ime ili inicijali
- Obrtnikova oznaka

Oznake se na predmetima primjenjuju ovisno o materijalu od kojeg je predmet izrađen. Kod drvenih predmeta, datum, logo ili ime muzeja može biti upržen u drvo, za metalne predmete koristi se žig, a kod keramičkih predmeta žig se utiskuje dok je glina još zelena.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 180.

<sup>109</sup>Isto, str. 180.

## 2.21. Autorska prava

Autorska prava oblik su zaštite kojima država osigurava originalna djela autora i stvaraoca. Autorskim pravima proizvodu se daje vrijednost. To ujedno implicira da je muzej sposoban prepoznati kvalitetu i potencijal proizvoda, te da je profesionalan u radu i odnosu prema proizvodima koje zastupa. Mnogi oblici originalnih djela podložni su izradi kopija. U muzejima su karakteristične dvije kategorije predmeta – pisana djela, te slikovna, grafička i skulpturalna djela. Autorska prava omogućuju muzeju da osigura komercijalnu vrijednost proizvoda, te da se spriječi njegovo kopiranje koje bi umanjilo cijenu, kvalitetu i reputaciju proizvoda.

## 2.22. Oporezivost proizvoda muzejske trgovine

U skladu s propisima, sve muzejske aktivnosti, pa i prodaja proizvoda u muzejskoj trgovini, ukoliko im profit nije svrha, nego edukacija, nisu podložne poreznim obvezama. Zbog toga se prihodi od prodaje muzejskih proizvoda smatraju aktivnošću koja doprinosi muzejskoj misiji. No, prihodi od prodaje proizvoda koji nisu vezani za muzejsku misiju, podložni su oporezivanju. Dvije su kategorije oporezivih proizvoda koji se mogu naći u muzejskim trgovinama. *“Jednu čine proizvodi čija svrha primarno jest edukacijska, ali nije vezana za specifične edukacijske svrhe muzeja, drugu čine proizvodi koji nisu vezani za muzej, niti se povezanost s muzejskom edukacijskom misijom može ikako demonstrirati.”*<sup>110</sup> Problem se javlja kada je povezanost s muzejem podložna subjektivnoj procjeni. Može li olovka na kojoj je napisano ime muzeja imati edukacijsku svrhu? Iako takav predmet širi ime muzeja i privlači posjetioce, te time doprinosi misiji, no ne znači nužno da će u očima porezne uprave imati jednaku vrijednost. Dugo je trajala praksa oporezivanja knjiga i suvenira vezanih za lokaciju muzeja, kao i proizvoda koji su nosili ime ili logo muzeja, bez obzira što se ostvarena zarada koristila isključivo za muzejske edukativne ciljeve. Danas to više nije slučaj, dapače, postoji način kojim muzeji mogu neoporezivo stvarati prihode čak i prodajom proizvoda koji nisu vezani ni za muzej, niti njegovu misiju. Ako posao vrše volonteri, organizacija automatski dobiva neprofitnu klasifikaciju, te su time muzejske trgovine koje zapošljavaju volontere oslobođene oporezivanja proizvoda, bili oni vezani za muzej ili ne. No, izbjegavanje poreza, nikako ne bi trebao biti razlog za zapošljavanje volontera.

Za većinu organizacija aktivnost je nevezana za posao ako zadovoljava tri uvjeta<sup>111</sup> :

- Ako je aktivnost trgovanje ili proizvodnja - ti termini uključuju sve aktivnosti koje se izvode u svrhu zarade od prodaje dobara do pružanja usluga.
- Ako se redovito provodi – odnosi se na aktivnosti koje se odvijaju frekventno i kontinuirano i provedene su na način karakterističan komercijalnim aktivnostima
- Ako nije suštinski vezana za produženje misije organizacije – pitanje povezanosti zahtjeva proučavanje veze između aktivnosti koje stvaraju profit i ostvarivanja misije organizacije

Prodaja proizvoda koji nisu vezani za misiju muzeja nije ilegalna niti podliježe restrikcijama. Sve dok muzej postupa po pravilima, vodi evidenciju prodaje i uredno plaća porez, prodaja ne vezanih proizvoda može se smatrati profitabilnim načinom zarade. Ukoliko nevezani proizvodi doprinose muzejskom budžetu i pomažu ostvariti ciljeve, nema potrebe trgovinu ograničavati isključivo na predmete vezane uz muzejsku edukacijsku misiju. Važno je samo pripaziti da takvi proizvodi ne zasjene proizvode vezane uz muzej i muzejsku misiju kako ne bi zastranila edukativna uloga trgovine.

---

<sup>110</sup>Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee, str. 186.

<sup>111</sup>IRS – International Revenue Service URL: <https://www.irs.gov/Charities-&-Non-Profits/Unrelated-Business-Income-Defined> (06.03.2016.)



### III

#### 3. Muzeji u Hrvatskoj i gradu Zagrebu

O izazovima s kojima se muzeji u Hrvatskoj susreću izvrsno govori Miroslav Gašparović, predsjednik Udruge ravnatelja hrvatskih muzeja, te ravnatelj zagrebačkog Muzeja za umjetnost i obrt, u intervjuu za časopis Nacional.<sup>112</sup> Gašparović ističe financijske probleme s kojima se muzeji nose. Zbog vrlo malih ulaganja u kulturu muzeji su primorani za ostvarenje jednog cilja, napraviti rezove na drugim aktivnostima. Za primjer navodi ulaganje u intelektualni kapital muzeja tj. muzejske djelatnike. U posljednje vrijeme ističe se nužnost takvih ulaganja, ali Gašparović napominje da bi se za provedbu plana razvoja muzeja, s aspekta ulaganja u djelatnike, morali srezati troškovi održavanja prostora muzeja. Napominje da i u muzeju u kojem djeluje, Muzeju za umjetnost i obrt, troškovi prikupljanja i čuvanja predmeta “idu na račun” novih izložaba koje se zbog nedostatnog budžeta ne mogu postaviti. Danas čak i veliki sponzori ne izdvajaju velike svote novaca, tvrdi Gašparović, a situacija u Hrvatskoj, po pitanju donacija i sponzoriranja izložaba, znatno je lošija nego u inozemstvu. Zbog sve manjeg ulaganja u kulturne djelatnosti raste potreba za pronalaženjem drugih izvora profita, kao i jačanja konkurentnosti muzeja na tržištu. Gašparović u intervjuu tvrdi da su uslužne muzejske djelatnosti nužan dodatni izvor prihoda, ali predstavljaju i velik teret pri upravljanju muzejima. Postizanje financijske samodostatnosti postala je prioritetna aktivnost kulturnih ustanova. Radom muzeja, s naglaskom na stvaranje profita, gubi se iz vida pravi profit – obrazovanje i očuvanje baštine. Naglasak koji se stavlja na povećanje prihoda toliki je da stvara dojam kako kulturne ustanove postoje prvenstveno radi stvaranja materijalnog profita. No, usprkos značajnim pothvatima na financijskom polju, zbog nedovoljnih ulaganja i potpore grada i države, potencijal naših muzeja nedovoljno je iskorišten. Problem je što muzeji imaju mnogo više za ponuditi, no što mogu sami isfinancirati. U usporedbi s budžetom za postavljanje jedne izložbe, koji u inozemstvu iznosi minimalno 150 tisuća eura, Muzej za umjetnost i obrt dobije manje za cjelogodišnja programska

---

<sup>112</sup>Körbler, Iva, 2015. Nacional – Nacional donosi intervju s Miroslavom Gašparovićem : Optužuju nas da smo urotnička muzejska Al Kaida <http://www.nacional.hr/nacional-donosi-intervju-s-miroslavom-gasparovicem-optuzuju-nas-da-smo-urotnicka-muzejska-al-kaida/> (14.05.2016.)

izložbena sredstva.<sup>113</sup> Gašparović ističe primjer palače Gvozdanović u Zagrebu, čiji je potencijal kao multifunkcionalne dvorane za primanja s muzejskom funkcijom, već godinama neiskorišten zbog nezainteresiranosti ulagača, a među kojima je i grad Zagreb. S obzirom na trenutnu situaciju, Palača je i dalje zatvorena za javnost, a programi odgođeni. Trenutno se financiranje iz europskih fondova čini kao jedina mogućnost da projekt palače napokon “stane na noge”.

U 2014. godini za muzejsku djelatnost u gradu Zagrebu iz programa javnih potreba izdvojeno je 8 milijuna kuna. Iduće godine taj iznos je bio za gotovo 2 i pol milijuna kuna manji, točnije 5 milijuna i 700 tisuća, a već ove godine iznosi svega 5 milijuna i 80 tisuća kuna. Navedeni podaci pokazuju da se sredstva za rad iz godine u godinu smanjuju, a za neke muzeje iznose gotovo upola manje. Takva nekonzistentnost u financiranju muzejske djelatnosti rezultira odgađanjem predloženih projekata i planiranih izložaba. Za veliku izložbu Muzeja za umjetnost i obrt, Klascizam u Hrvatskoj, 2015. godine izdvojeno je svega 10 tisuća kuna, što postavljanje izložbe čini upitnim.<sup>114</sup> Muzeje u kriznim vremenima, može se reći, spašavaju sponzori i donatori. Gašparović je u spomenutom intervjuu za Nacional istaknuo tradiciju suradnje Muzeja za umjetnost i obrt sa sponzorima poput Privredne banke Zagreb, Croatia osiguranja i Europlakata. Jasminka Poklečki Stošić, ravnateljica Umjetničkog paviljona, koja je od Ministarstva kulture dobila samo 15 tisuća kuna za muzejsku i 60 tisuća za galerijsku djelatnost za 2015. godinu, među rijetkima je koji se ne bune slaboj financijskoj potpori. “*Vrijeme je da muzeji počnu, osim što su na državnim jaslama, i sami zarađivati. Ja sam našla sponzora za čitavu godinu*” izjavila je Poklečki Stošić.<sup>115</sup> Dok muzeji s financijskom potporom grada i države jedva “spajaju kraj s krajem”, za privatne muzeje u Zagrebu situacija je još teža. Valentino Valjak, inicijator i voditelj Muzeja automobila Ferdinand Budicki tvrdi da nijedan privatni muzej ne živi od posjećenosti, već od raznih projekata koje rade uz glavni posao.<sup>116</sup>

<sup>113</sup> Körbler, Iva, 2015. Nacional – Nacional donosi intervju s Miroslavom Gašparovićem : Optužuju nas da smo urotnička muzejska Al Kaida <http://www.nacional.hr/nacional-donosi-intervju-s-miroslavom-gasparovicem-optuzuju-nas-da-smo-urotnicka-muzejska-al-kaida/> (14.05.2016.)

<sup>114</sup> Isto

<sup>115</sup> Sutlić, Korana, 2015. Jutarnji list, *Povijesnom muzeju pola milijuna kuna, a MUO pred bankrotom* <http://www.jutarnji.hr/kultura/art/povijesnom-muzeju-pola-milijuna-kuna-a-muo-pred-bankrotom/373987> (14.05.2016.)

<sup>116</sup> Balija, Petra, 2015. Večernji list – *Kafića je previše, slijedimo svjetski trend i zarađujemo* <http://www.vecernji.hr/zg-vijesti/kafica-je-previsje-slijedimo-svjetski-trend-i-zaradujemo-1015019> (14.05.2016.)

Muzeji su upravo u kriznoj situaciji uočili višestruki potencijal muzejskih trgovina i proizvoda. Muzejski proizvod multifunkcionalan je suvenir koji posjeduje edukativnu ulogu, predstavlja muzej i njegovu ponudu, te nosi elemente baštine koju reprezentira. Dobro osmišljen suvenir poslužit će kao marketinški alat prepoznatljiv izvan konteksta muzeja. No, neki muzeji još ne uspijevaju izbjeći konzumerističku dimenziju u svojoj ponudi, te podcjenjujući potrebe i želje kupaca, oslanjaju se na prodaju jednodimenzionalnih predmeta poput kataloga izložaba, uredskog pribora ili platnenih torbi s logom muzeja. U takvoj se situaciji događa da ponuda bude ograničena na cjenovno najpristupačnije proizvode ili one koji predstavljaju “sigurnu” prodaju. Rijetki muzeji usuđuju se riskirati. U pokušaju da obogati svoju ponudu Muzej suvremene umjetnosti je suradnjom sa studentima dizajna, kroz radionicu “*Shopworks*”, razvio prototipove budućih suveniru.<sup>117</sup> Cilj radionice bio je osmisliti vizualni identitet i ponuditi novi asortiman proizvoda unutar muzejske trgovine. Iz toga su proizašli suveniri poput hulahupki s uzorkom Bućanove “*Žar ptice*” i fotaparat koji fotografira samo događaje izuzetne povijesne važnosti. Takav spoj umjetnosti i doze humora odiše originalnošću, ali i briše stroge granice između ozbiljnog umjetničkog i opuštenog svakodnevnog života. Drugi primjer pokazuje da, umjesto kreiranja noviteta, dobro prezentirani i revitalizirani elementi tradicije također mogu biti kvalitetan muzejski proizvod. Uz financijsku pomoć Europske unije, 2007. godine Muzeji Hrvatskog zagorja osnovali su projekt *Craftattract – Centar za tradicijske obrte i vještine* u sklopu Muzeja “Staro selo” Kumrovec.<sup>118</sup> Cilj projekta bio je privući posjetitelje na razgledavanje ponuda i prezentacija tradicijskih obrta, i time, razvijati svijest o vrijednostima kulturnih dobara i potrebi da se održe. Posjetitelji su imali priliku vidjeti stare vještine poput izrade licitara, medenjaka, svijeća, drvenih igračaka i alata, i jednako tako sudjelovati u njima. Obrti su se s vremenom mijenjali, ali umijeće izrade i danas je vrlo cijenjeno. Proizvodi majstora čine ukrasne, ali i funkcionalne suvenire i poklone koji pronalaze svoje mjesto na sajmovima, proštenjima i suvenirnicama autohtonih proizvoda. Važnost ovog projekta leži u povezivanju tradicije s gospodarstvom i turizmom. Projekt je ujedno omogućio stvaranje baze podataka o tradicijskim obrtima i vještinama, koja je implementirana u Hrvatskoj, ali i Sloveniji.

<sup>117</sup> Tomljanović, Petra, 2010. Pogledaj.to, *Exit through the museum shop, ali ne i u Hrvatskoj* <http://pogledaj.to/oblikovanje/exit-through-the-museum-shop-ali-ne-i-u-hrvatskoj/> (15.05.2016.)

<sup>118</sup> Tradicijski obrti – nove atrakcije kulturnog turizma [http://www.craftattract.com/hrv/aktivnosti\\_h.html](http://www.craftattract.com/hrv/aktivnosti_h.html) (15.05.2016.)

### 3.1. Analiza muzejskih trgovina u gradu Zagrebu

U ovom dijelu rada slijedi analiza muzejskih trgovina devet zagrebačkih muzeja od kojih je sedam najvećih i rade uz financijsku pomoć grada, a dva su privatna. Najveći zagrebački muzeji s financijskom potporom grada i države su sljedeći : Arheološki muzej, Prirodoslovni muzej, Muzej za umjetnost i obrt, Muzej suvremene umjetnosti, Hrvatski povijesni muzej, Muzej grada Zagreba i Etnografski muzej, a privatni muzeji : Muzej iluzija i Muzej prekinutih veza. Odabrani državni muzeji najveći su u Zagrebu, a dva sam privatna muzeja analizirala radi usporedbe s državnima. Analizu sam provela opservacijom i razgovorom s djelatnicima muzejske trgovine. Cilj analize bio je ustanoviti koje mjere muzejska trgovina poduzima po pitanju unapređenja prodaje, usluge u trgovini i oblikovanja proizvoda u svrhu stvaranja profita za muzejski budžet, te promocije muzeja i muzejske misije. Muzejske trgovine su analizirane po sljedećim parametrima :

#### 1. Organizacija prostora trgovine

U obzir sam uzela prostor u kojem je trgovina smještena – je li zasebna prostorija ili u sklopu blagajne, prohodnost trgovine itd.

#### 2. Prezentacija proizvoda

Jesu li proizvodi na dohvat ruke kupcima? Postoji li mogućnosti isprobavanja nekih od proizvoda u trgovini?

#### 3. Izbor ponude

Je li ponuda ograničena na nekoliko proizvoda ili se teži šarolikoj ponudi ususret zahtjevnijim kupcima? Sadrži li ponuda ponešto za inozemne posjetitelje (dvojezična literatura, predmeti s natpisima na stranim jezicima)? Nude li se proizvodi višeg ili nižeg cijenovnog ranga?

#### 4. Online trgovina

Ima li muzej i online trgovinu i postoje li podaci o muzejskoj trgovini i ponudi proizvoda na internetskoj stranici muzeja?

#### 5. Djelatnici muzejske trgovine

U obzir sam uzela znanje djelatnika o ponudi i radu trgovine.

#### 6. Edukacija djelatnika muzejske trgovine

Kakva je priprema djelatnika na rad u muzejskoj trgovini – polaze li edukativne tečajeve, imaju li materijale za učenje i sl. Ovaj parametar odražava ulaganje muzeja u kvalitetu muzejske trgovine jer educirani djelatnici doprinose prodaji, posjećenosti trgovine i ugodnoj atmosferi.

#### 8. Ponuda proizvoda ne vezanih za postav i muzej

Nudi li muzejska trgovina proizvode koji nisu vezani za postav i muzej, te koji su razlozi za to? Npr. suradnja s određenim proizvođačima radi promocije njihovih proizvoda ili stvaranje većeg profita?

#### 9. Ponuda proizvoda hrvatskih proizvođača

Postoje li u ponudi proizvodi hrvatskih proizvođača kojima bi se potakla domaća proizvodnja i promovirali autohtoni proizvodi?

#### 10. Prodaja proizvoda muzejske trgovine na drugim lokacijama i suradnja muzejske trgovine s muzejskim trgovinama drugih muzeja, suradnja s raznim organizacijama, projektima itd.

Stvara li muzejska trgovina suradnju po pitanju promocije i prodaje vlastitih proizvoda, te postoji li muzejska trgovina na više lokacija?

### 3.2. Analiza trgovina privatnih muzeja

#### Muzej iluzija

Muzejska trgovina u Muzeju iluzija smještena je u ulaznoj prostoriji u Muzej gdje se nalazi i blagajna. Iz trgovine postoje dva izlaza u izložbeni prostor Muzeja, što olakšava protok kupaca i posjetitelja. Proizvodi su izloženi na polici s jedne strane trgovine i na poduljem pultu s druge strane. Na pultu su izložene didaktičke igračke koje posjetitelji mogu isprobati što mnogo znači pri odabiru proizvoda koji kupcima odgovara. (slika 2) Iako je pult visok, i djeca mogu isprobati igračke. Muzejski djelatnici tome su izašli ususret omogućujući djeci da koriste pomoćne ljestvice kojima mogu doseći igračke na pultu, ali i razgledavati postav muzeja. Didaktičke igračke napravljene su od drveta, te su namijenjene kako djeci tako i odraslima. Za najmlađe su u ponudi igračke na špagi, poput slonića, kamiona i prikolica, čiji su dijelovi povezani i time ne predstavljaju opasnost. Ti proizvodi smješteni su na najnižu policu i time su djeci uočljivi i na dohvata ruke. Za djecu stariju od pet godina, a i odrasle, u ponudi su kompleksnije igračke koje predstavljaju izazov u slaganju dijelova. Djelatnice trgovine ističu da kupci vrlo često traže što kompleksnije igračke, te one koje imaju više funkcija i mogućnosti slaganja. To pokazuje da kupci imaju specifične želje i traže proizvode koji će im, osim uspomene, biti i dugotrajna zabava. Cijene didaktičkih igara kreću se od 25-100 kuna. Uz vrlo popularne didaktičke igre, najprodavaniji su jeftiniji proizvodi poput magneta, olovaka i privjesaka za ključeve s logom Muzeja, čije se cijene kreću od 8-15 kuna. (slika 3) U ponudi su i platnene torbe i majice s logom Muzeja, relativno pristupačnih cijena. Za kupce, koji si mogu priuštiti proizvode višeg cijenovnog ranga, u ponudi su dizajnerske 3D lampe čija cijena je 850 kuna. (slika 4) U ponudi su također i proizvodi koji nisu izravno vezani za postav i Muzej. To se odnosi na ručno rađene pamučne jastuke, ruksake i dekoraciju, za dječje sobe, u obliku oblaka. (slika 6) Navedeni proizvodi prodaju se radi promocije hrvatskog brenda Pinch toys iz Osijeka. U ponudi je i oslikani vodič "Upoznaj Zagreb" radi promocije gradskih znamenitosti. (slika 7) Posebne ponude za inozemne posjetitelje nema, ali ponuda je takve vrste da je svakome razumljiva. Djelatnice procjenjuju da su kupci, u prosjeku, spremni potrošiti oko 50 kuna u muzejskoj trgovini. Ostvarena zarada značajno doprinosi muzejskom budžetu, što je od izrazite važnosti s obzirom da je muzej privatna i ne dobiva financijsku pomoć grada ili države. U početku, kada je Muzej otvoren, ponuda u muzejskoj trgovini bila je znatno skromnija. No, zbog zainteresiranosti kupaca

za proizvode, ponuda se s vremenom povećala, te postoje planovi o daljnjem proširenju. Muzej je surađivao s kinom Europa na projektu *Kino kino – Međunarodni filmski festival za djecu*, gdje su djeca mogla isprobati didaktičke igračke Muzeja iluzija u mnogo većim dimenzijama. Ponuda će se proširiti i otvaranjem Muzeja iluzija u Zadru, te Ljubljani. Djelatnice muzejske trgovine nisu prošle edukacijski tečaj koji bi ih pripremio na rad. Ističu da su dobile vodstvo po muzeju kojim su se upoznale s postavom, a da su se o ponudi u muzejskoj trgovini, te o načinu slaganja didaktičkih igračaka, učile međusobno. Muzej iluzija nema online trgovinu, niti se planira uspostaviti iz razloga što preferiraju da zainteresirani dođu u Muzej, razgledaju i isprobaju ponudu, te se na taj način odluče o kupnji. Na internetskoj stranici Muzeja postoje informacije o ponudi u trgovini s nekoliko priloženih slika proizvoda, doduše, bez navedenih cijena. Ponuda u trgovini je širokog spektra, te se može naći ponešto za svaku dobnu skupinu. Velika je prednost što se proizvodi mogu isprobati jer to stvara zainteresiranost i potiče na kupnju. Djelatnice su izrazito pristupačne i upoznate s ponudom, kao i rješavanjem problematičnih didaktičkih igara. Na usluzi su kupcima da ih upute i nauče kako igračke funkcioniraju. Ponuda se kreće od proizvoda nižeg do proizvoda višeg cijenovnog ranga, što omogućuje kupcima da si priušte suvenir u skladu sa svojim mogućnostima. Spremnost Muzeja na suradnju s drugim organizacijama znatno doprinosi promociji koja je, kao i zarada od prodaje muzejskih proizvoda, za privatan muzej izrazito bitna. Ponudom se izlazi ususret željama i potrebama kupaca i time se također doprinosi prodaji i stvaranju lojalnih posjetitelja. Muzej u svakom pogledu nastoji zadovoljiti svoje posjetitelje, kako postavom, tako i ponudom u trgovini, s obzirom da, kao privatan muzej, ovisi o profitu ostvarenom prodajom ulaznica i proizvoda muzejske trgovine.



(slika 1)



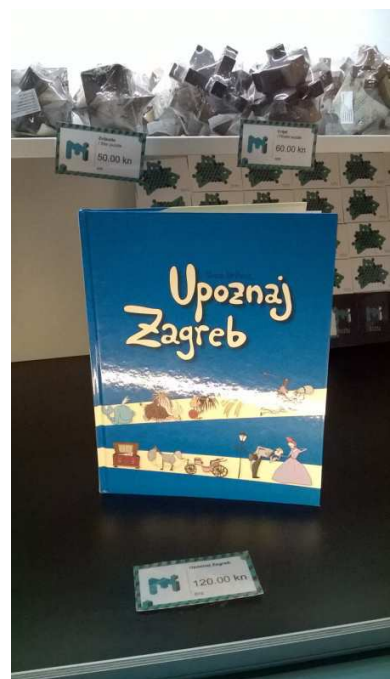
(slika 2)



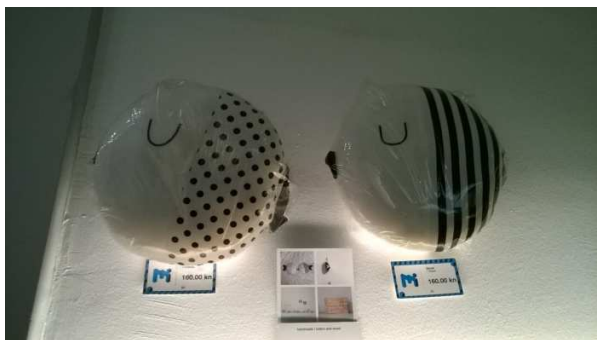
(slika 3)



(slika 4)



(slika 5)



(slika 6)



(slika 7)



## Muzej prekinutih veza

U ulaznoj prostoriji Muzeja prekinutih veza nalazi se info pult. Muzejska trgovina i blagajna u susjednoj su prostoriji prije ulaza u prostor muzejskoj postava. Kretanje kupaca i posjetitelja olakšano je s dva ulaza u trgovinu. Proizvodi u trgovini izloženi su na policama uz zidove, kao i na stolu usred trgovine. Ponuda je poprilično velika, a nude se majice, pregače, jastuci, torbe, lončići, sapuni, gumice, olovke itd. s logom Muzeja i šaljivim natpisima. Od jeftinijih proizvoda mogu se naći razglednice po svega sedam i olovke po pet kuna (slika 2), ali ipak najprodavanije su čokolade i gumice (slika 5) čija se cijena kreće oko 30 kuna. Među skupljim proizvodima je Muzejska knjiga (Museum Book) čija je cijena 279 kuna. (slike 6 i 7) U nabavi proizvoda Muzej surađuje s hrvatskim dizajnerima i proizvođačima. Interesantan je podatak da se proizvodima podilazi inozemnim posjetiteljima, koji su, ujedno, i češći kupci. Muzejska knjiga, kao i natpisi na proizvodima, na engleskom su jeziku. Izuzetak je *bookmark* koji se može naći na engleskom i hrvatskom jeziku. Od proizvoda koji nisu vezani za postav i muzej, u ponudi su bojice za crtanje “Boya” kojima se promovira brend hrvatske dizajnerice Maje Mesić. (slika 4) Bojice se mogu i isprobati što je, zbog njihovog specifičnog ergonomskog dizajna, vrlo zanimljivo iskustvo. U toku je bila i jednodnevna promocija ilustrirane knjige “Kontesa Barica – ili kako se živjelo prije 300 godina” hrvatske autorice Snježane Husić i ilustratorice Marijane Jelić, povodom suradnje Muzeja s umjetničkim projektom “Gornji grad : Mijene srca”. (slika 8) Cilj projekta bio je na 24 sata zaživjeti novu radio stanicu “Radio koji je tu prije radio” na 93.9Mhz. Radio stanica se tog dana, 15. svibnja, emitirala na području Gornjeg grada i time se građane podsjetilo na događaj koji se odvio na isti datum prije 90 godina kada je skupina amatera s Markovog trga odaslala prve radijske signale u zagrebački eter. Knjiga “Kontesa Barica”, kao i navedeni projekt, promovira život na Gornjem gradu u Zagrebu i zanimljiv je dodatak ponudi. Djelatnice ističu da se ponudom u trgovini nastoji dočarati humor i sarkazam koji je karakterističan za muzejski postav, a iz tog razloga su proizvodi i primamljiviji kupcima. Ponude muzejske trgovine nema na drugim lokacijama, a ni online kupovina nije moguća. Kao i u Muzeju iluzija, nastoji se privući posjetitelje u Muzej gdje mogu razgledati ponudu i odlučiti se na kupnju. Djelatnica, iako nije prošla edukativni tečaj, već samo vodstvo po muzeju, dobro je informirana o ponudi, trenutnim akcijama, kao i postavu Muzeja, što može znatno doprinijeti prodaji i posjećenosti trgovine. Jednako kao i Muzej iluzija, Muzej prekinutih veza ovisi o profitu ostvarenom prodajom ulaznica i muzejskih proizvoda, te su im dobra usluga i zadovoljstvo posjetitelja prioritetni.

Kvalitetno osmišljenim proizvodima i dobrom organizacijom ostvaruje se značajna prodaja i profit za budžet Muzeja. Uslužna djelatnica u trgovini, kao i djelatnica na info pultu, doprinose ugodnoj atmosferi.



(slika 1)



(slika 2)



(slika 3)



(slika 4)



(slika 5)



(slika 6)



(slika 7)



(slika 8)

### 3.3. Analiza trgovina najvećih zagrebačkih muzeja s financijskom potporom grada i države

#### Muzej grada Zagreba

U ulaznoj prostoriji Muzeja grada Zagreba smještena je blagajna na kojoj se osim ulaznica mogu kupiti i muzejski proizvodi. Pult blagajne je kružnog oblika i na njemu su izloženi muzejski proizvodi (slika 1) uz dodatni stalak za razglednice koji se nalazi pored pulta.(slika 2) Ponuda je u potpunosti vezana za muzej i vrlo slaba. Djelatnica ističe da ne doprinosi budžetu muzeja, te da bi se na proizvodima i trgovini, svakako, trebalo poraditi. Najzastupljeniji proizvodi su publikacije čije se cijene kreću od 50-120 kuna. Najprodavaniji su vodiči po izložbama čija je cijena 50 kuna. Uočava se, s obzirom na cijenu najprodavanijeg proizvoda, da su posjetitelji Muzeja grada Zagreba spremni potrošiti otprilike kao i posjetitelji Muzeja iluzija. Također se vrlo dobro prodaje katalog projekta “Zagrebački kvartovi”. Projekt prezentira pojedine dijelove grada i stanovnike koji se s njima identificiraju. Cilj je ostvariti suradnju s kvartovskim institucijama i udrugama čime se nadilaze granice muzeja i uključuje u život zajednice. Stoga, ne iznenađuje da je posjetiteljima katalog projekta vrlo zanimljiv. U ponudi trgovine nalaze se i video vodič po izložbi Zvonimira Faista “Diktati vremena”, Muzejski edukativni interaktivni multimedijski DVD-rom i glazbeni album “Glazba iz kutije – izbor repertoara mehaničkih glazbenih automata Ivana Gerersdorfa” za 30 kuna, koji iako idejno odlični, nisu popularni kod kupaca.(slika 3) U ponudi se nalazi i Vodič po Muzeju grada Zagreba za 50 kuna.(slika 4) Značaj ovog vodiča jest u tome što je prilagođen slijepim i slabovidnim osobama. Na svakoj stranici preko teksta utisnuto je i Brailleovo pismo.(slika 5) Također, tlocrt Muzeja, kao i slike, u vodiču su utisnuti i time je njihov oblik prepoznatljiv. U ponudi je samo video vodič po izložbi dvojezičan i time pristupačan i inozemnim posjetiteljima. Trenutno proširivanje ponude nije u planu, a ni online trgovina ne postoji, niti se planira uspostaviti. Doduše, ponuda muzejske trgovine može se naći u sklopu Zbirke Viktora Kovačića, nad kojom je Muzej grada Zagreba preuzeo upravljanje 1980. godine, te u sklopu Zbirke Cate Dujšin Ribar. Vrlo pristupačna djelatnica smatra da se zbog ograničenih sredstava vrlo malo ulaže u muzejsku trgovinu, a time se i prodajom malo ostvaruje. Za svoj rad prošla je svojevrstu obuku, te je upoznata s ponudom i postavom Muzeja. U muzejskoj trgovini Muzeja grada Zagreba mnogo je prostora za razvoj i napredak. Ponuda je ograničena i slabo prepoznata kod kupaca, te se svodi na osnovne proizvode

poput kataloga izložaba i popratnih publikacija vezanih uz rad Muzeja. Prostor trgovine, koji se svodi na pult, dobro je organiziran u tom smislu da su proizvodi na njemu izloženi i jasno vidljivi, te na dohvat ruke kupcima da ih pregledaju.



(slika 1)



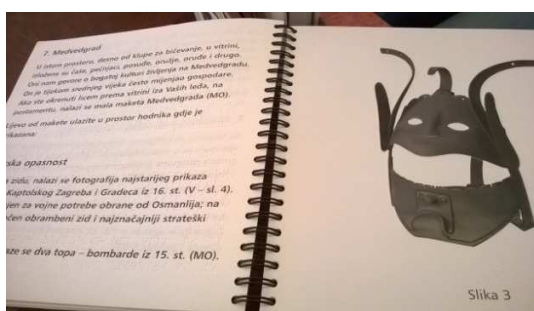
(slika 2)



(slika 3)



(slika 4)



(slika 5)

## Prirodoslovni muzej

Muzejska trgovina Prirodoslovnog muzeja smještena je uz blagajnu u hodniku na ulazu u prostor Muzeja. S obzirom da se radi o uskom hodniku na samom ulazu u zgradu, prostor je vrlo neprikladan za kretanje posjetitelja i zadržavanje u razgledavanju ponude trgovine. Sva ponuda nalazi se u ormariću sa staklenim vratima, te nije lako dostupna za razgledavanje. (slika 1) Trgovina nudi stručne publikacije čije se cijene kreću do čak 500 kuna, kataloge izložaba i raznu literaturu vezanu uz tematiku Muzeja. U ponudi se može naći i jeftinijih proizvoda namijenjenih mlađim posjetiteljima poput Geološke slovarice i drugih slikovnica, šalice sa abecedom i slikama dinosaura (slika 2), šeširića sa zubima i očima (slika 5), magneta sa slikama životinjskog i biljnog carstva (slika 3), te blokića, bilježnica i *bookmarka*. Za djecu je dostupan i oslikani vodič kroz muzejski postav "Vodič – Upoznajmo muzej!". U ponudi su i interaktivni CD-rom "Zagonetna Zemlja", te multimedijalni DVD "Čudesni svijet fosila". Sve iz ponude vezano je za postav i tematiku Muzeja, a u nabavi publikacija surađuju s nakladnikom "Nova stvarnost". Cjelokupna publikacija je na hrvatskom jeziku osim jedne slikovnice koja je prevedena na njemački i talijanski. Djelatnica tvrdi da se planira proširiti ponuda i organizirati poseban prostor za muzejsku trgovinu s obzirom na nefunkcionalnost trenutne organizacije prostora. Napominje da je to zbog nedostatnih financija, zbog kojih, također, više ne zapošljavaju studente za rad, već se postojeći djelatnici svakodnevno izmjenjuju na blagajni i trgovini. Djelatnica, koja je taj dan preuzela rad, inače je zaposlena u računovodstvu Muzeja. Za rad u muzejskoj trgovini nije prošla edukaciju, ali ipak je dobro upoznata s ponudom. Ističe da muzejska trgovina trenutno nikako nije isplativa, te da ne doprinosi budžetu Muzeja. Smatra da je u ponudu potrebno uvrstiti više cjenovno prihvatljivih proizvoda. Inače, najčešći kupci su studenti ili stručnjaci koji u trgovinu svrate tražeći specifičnu publikaciju. Prednost Prirodoslovnog muzeju daje funkcionalna online trgovina kojom se putem maila može naručiti sve što je dostupno u muzejskoj trgovini. Na internetskoj stranici Muzeja dostupne su informacije o muzejskim proizvodima i cijenama, te je priložena slika proizvoda. Glavni nedostatak muzejske trgovine Prirodoslovnog muzeja je prostor potreban za izlaganje proizvoda. Trenutno kako su izloženi, u zatvorenom ormariću, nisu lako dostupni kupcima, osobito ako ih se nekoliko zainteresira za razgledavanje ponude. Korisno bi bilo i ponudu prilagoditi inozemnim posjetiteljima. Potrebno je investirati u djelatnike za rad u trgovini, kao i njihovu edukaciju. Djelatnica s kojom sam razgovarala bila je vrlo uslužna, ipak,

uz zahtijevan rad u računovodstvu, blagajna i trgovina ne bi trebale, također, biti njeno zaduženje.





(slika 1)



(slika 2)



(slika 3)



(slika 4)



(slika 5)

## Hrvatski povijesni muzej

Muzejska trgovina Hrvatskog povijesnog muzeja nalazi se uz blagajnu u prostoriji na ulazu u muzejski izložbeni prostor. Prostorija trgovine nije značajne veličine, no u usporedbi s prostorom u kojem je smještena trgovina Prirodoslovnog muzeja, svakako je bolje organizirana. Trgovina sadrži ormar s publikacijama koji je zatvoren, te je ponuda odijeljena staklenim vratašcima od kupaca, što otežava razgledavanje i prelistavanje. U ponudi se nude katalogi izložaba, koji su dvojezični i najprodavaniji, te druge publikacije vezane za postav i rad muzeja. cijene publikacija kreću se od 20 do 200 kuna. Nudi se i dvojezični DVD “Domovinski rat” vezan uz izložbu o Domovinskom ratu.(slika 3) Djelatnice ističu da ga najčešće kupuju inozemni posjetitelji zainteresirani za povijest Hrvatske. Drugi dio ponude trgovine čine uredski pribor poput olovaka, gumica, *bookmarka*, podložaka za miš i razglednica sa motivima fundusa i logom muzeja.(slika 7) Cijene razglednica su svega jednu kunu, što je pet puta manje nego cijena razglednica u Muzeju grada Zagreba. No, unatoč niskoj cijeni, kupci nisu za njih zainteresirani. Simpatičan je besplatni improvizirani *bookmark*, izložen na pultu, sa stihovima pjesme Radovana Ivšića.(slika 6) Olovke i gumice prije su se nabavljale od hrvatskog proizvođača TOZ, što danas više nije slučaj. U ponudi su bile i šibice za samo jednu kunu koje su bile iznimno popularne kod kupaca, doduše, u ponudi ih više nema i djelatnice ne znaju koji je razlog za to. Također, mogu se naći i majice s printom vezanim za izložbu “Domovinski rat”(slika 5), te platnene torbe s logom Muzeja. Sve navedeno, osim razglednica koje su na stalku, nalazi se u ostakljenom prostoru pulta blagajne, te kupci nisu u mogućnosti primiti i razgledati predmete. Cijene su na upit jer nisu istaknute na proizvodima. Sve u ponudi vezano je za postav i rad Muzeja, a ponuda se širi sa svakom novom izložbom. Doduše, ponuda se ne proširuje značajno, pošto Muzej ovisi o sredstvima koja dobije od grada. Djelatnice ističu da je prodaja jeftinijih predmeta s logom Muzeja veća u vrijeme otvorenja izložaba, a ostatak vremena značajnija je prodaja publikacija. Za proizvode tvrde da su hrvatski, iako se u nabavi vode povoljnošću. Online trgovina nije uspostavljena, ali moguće je putem maila naručiti publikacije. Kao i u slučaju privatnih muzeja, žele privući kupce u Muzej gdje mogu razgledati ponudu i obaviti kupnju. Trenutno nema suradnje s drugim muzejima i organizacijama po pitanju distribuiranja muzejskih proizvoda i promocije Muzeja. Djelatnice su dobro upućene u postav Muzeja i ponudu trgovine. Za edukaciju su dobile skripte za učenje i vodstvo po Muzeju. Ističu da zarada od prodaje u trgovini vrlo malo doprinosi budžetu Muzeja, a za potrebne promjene, kao što je povećanje ponude,

trenutno nema sredstava. Ponuda trgovine svodi se na publikacije i uredski pribor i svakako bi trebalo uložiti u novitete koji bi privukli kupce. Također, proizvodi nisu praktično izloženi, a cijene nisu istaknute, te bi na tome trebalo poraditi.



(slika 1)



(slika 2)



(slika 3)



(slika 4)



(slika 5)



(slika 6)



(slika 7)

## Arheološki muzej

Muzejska trgovina Arheološkog muzeja smještena je u zasebnom prostoru izvan zgrade muzeja.(slika 8) U Muzeju su, kraj blagajne, u ostakljenoj vitrini izloženi muzejski proizvodi kako bi ih posjetitelji razgledali prilikom kupovine ulaznica, ali kompletna ponuda nalazi se u trgovini. Proizvodi u trgovini smješteni su u ostakljenim vitrinama što je korisno jer je većina proizvoda lomljiva. Manji dio proizvoda nije staklom ograđen, pa kupci slobodno mogu primiti u ruku. To se osobito odnosi na igre i proizvode namijenjene djeci, koji su, ujedno, na nižoj polici i djeci u vidokrugu. U ponudi je Arheomemory za 50 kuna, Yo-yo s motivima Andautonije za 20 kuna, te brojne slikovnice koje djeci približavaju tematiku Muzeja.(slika 1) Publikacije se, također, slobodno mogu prelistati i izložene su na polici, dok su vodiči i katalozi izložaba na manjim stalcima pričvršćenima na zid. Publikacije se, osim na hrvatskom, mogu naći i na njemačkom i talijanskom jeziku, čime se inozemnim posjetiteljima izlazi ususret. Nude se i publikacije kojima se promovira Hrvatska, te grad Zagreb, a neke od njih su, također, namijenjene djeci. Zanimljiv dodatak ponudi je knjiga “Sarvaš- neolitičko i eneolitičko naselje” čija je autorica, ujedno, ranija ravnateljica Arheološkog muzeja Jacqueline Balen. Na pultu blagajne izloženi su privjesci za ključeve, razglednice, magneti, nakit i uredski pribor s motivima muzejskog postava i logom Muzeja. Ponuda jeftinijih proizvoda je šarolika i svatko može pronaći nešto za poklon i uspomenu po prihvatljivoj cijeni. Većina tih proizvoda djelo je hrvatskih proizvođača. Na pultu je izložen i letak u kojem su informacije o prednostima članstva u Klubu prijatelja muzeja. Naime, članstvo omogućuje popuste do čak 50% na određene proizvode u muzejskoj trgovini. Vodiči po izložbama prilagođeni su djeci, a kao i u većini drugim muzeja koje sam analizirala, nude se i dječji vodiči po gradu Zagrebu i Hrvatskoj. Cijene publikacija kreću se od 10 kuna koliko iznosi “Zagreb dok ga još nije bilo” do 400 kuna za “Arheologija i turizam u Hrvatskoj”. U ponudi je i uredski pribor vezan za “Noć muzeja”, te je Arheološki muzej jedini, od muzeja koje sam analizirala, koji nudi takve proizvode tokom cijele godine.(slika 6) Majice i torbe s motivima muzejskog postava i logom Muzeja proizvod su hrvatskog brenda WGW.(slika 2) U ponudi su i replike iznimno značajnih predmeta iz muzejskog postava čija je proizvodnja smještena u restauracijsku radionicu Muzeja. Najprodavanije su Vučedolska golubica(slika 4) i glava Solinjanke(slika 3) koje se mogu naći u raznim veličinama i time se cijene kreću od prihvatljivih do vrlo visokih. Replika amfore se, također, nudi u raznim veličinama, a cijene se kreću od 50 do čak 1400 kuna za impresivnu

amforu visine 74 centimetara. Povodom Međunarodnog dana muzeja, 2016. godine, muzejska trgovina Arheološkog muzeja u ponudu je uvrstila i Pop-art Solinjanke.(slika 7) Solinjanka, koju Arheološki muzej uzima kao svoj zaštitni znak, ovim je povodom prošla transformaciju čiji je cilj bio prikazati njenu vedriju stranu. Šarolikost Solinjanki, položenih u izlog, svakako je doprinijela primamljivosti muzejske trgovine. Osim informacije o najprodavanijim proizvodima, od djelatnice, koja je odbila razgovarati o proizvodima, nisam uspjela dobiti dodatne informacije o ponudi trgovine. Usprkos usluzi, muzejska trgovina Arheološkog muzeja može se pohvaliti širokim izborom ponude i prihvatljivim cijenama. Svakako je očit trud koji se ulaže u stvaranje ponude prihvatljive za sve uzraste, kao i inozemne posjetitelje. Dobar dio ponude namijenjen je djeci, od publikacija do igara, iz čega je jasno da Arheološki muzej želi privući i najmlađe, te stvoriti lojalne posjetitelje. Aktivna je i online trgovina u kojoj, doduše, nije ponuđeno sve što se može kupiti u muzejskoj trgovini. Ipak, online trgovina nudi informacije o proizvodima i radu muzejske trgovine, te na taj način poziva zainteresirane da svrate do Muzeja.





(slika 1)



(slika 2)



(slika 3)



(slika 4)



(slika 5)



(slika 6)



(slika 7)



(slika 8)

## Muzej za umjetnost i obrt

Muzejska trgovina Muzeja za umjetnost i obrt nalazi kraj ulazne dvorane u Muzeju. Prostor trgovine nije osobito velik, ali vitrinama, koje su postavljene uz svaki zid i manjom vitrinom usred prostorije, maksimalno je iskorišten prostor. Pult blagajne, također, služi kao vitrina u kojoj su izloženi proizvodi. Osobitost trgovine Muzeja za umjetnost i obrt jest da je prva muzejska trgovina u Hrvatskoj. Djelatnice ističu da je i tada, kada se “krenulo od par dasaka”, pa do danas, kad imaju pravu muzejsku trgovinu, princip rada isti. Muzejska trgovina surađuje s umjetnicima koji repliciraju predmete iz muzejskog fundusa ili ih koriste kao inspiraciju za stvaranje vlastitih djela. Proizvodnja tih djela nije masovna, već isključivo za potrebe muzejske trgovine, što, zbog rijetkosti, dodaje na vrijednosti proizvoda. Svaka replika, kao i predmeti za koje je inspiracija bila muzejski fundus, nose certifikat Muzeja za umjetnost i obrt. Trgovina u radu teži promociji lokalnih umjetnika, obrtnika i tvrtki, a iznimna djela koja stvaraju, muzejskoj trgovini omogućuju zadovoljne i lojalne kupce. Kao i u trgovini Arheološkog muzeja većina predmeta, zbog svoje lomljivosti i iznimne vrijednosti, odvojena je staklom od kupaca. No, ljubazne djelatnice rado će iz vitrine izvaditi i pokazati što god kupce zanima. Replike staklenih i kristalnih vaza, čaša i vrčeva predstavljaju muzejske izložbe poput “Transparentna ljepota” i mnoge druge, te projekt “Secesija u Hrvatskoj”. Uz to se nalaze i fantastični primjeri keramike, poput vaza i svijećnjaka. Trgovina promovira i hrvatske autohtone proizvode licitare, predstavljene u obliku nakita od zlata, proizašlog iz zagrebačke “Zlatarne Mario”.(slika 2) Osim zlatnog, nude se i nakit od srebra i bižuterija, također, proizvodi hrvatskih umjetnika. Muzejska trgovina promovira i kravatu, hrvatski autohtoni proizvod, s dizajnom inspiriranim muzejskim motivima. Od publikacija u ponudi su katalozi izložaba, te dječji vodič po Hrvatskoj na engleskom i vodič po Zagrebu na hrvatskom jeziku. Osim djela lokalnih umjetnika, tu su i djela slovenskog umjetnika, Oskara Kogoja, iz njegove serije “Nature design”.(slika 6) Od proizvoda, koji nisu vezani za postav i Muzej, u ponudi je tkanje Miroslave Margetić, poznate hrvatske tkalje, te uredski pribor brenda “Žiraha” umjetnika s autizmom Ratka Koletića.(slika 3) Motiv životinje žiraha zanimljiv je iz razloga što predstavlja umjetnikov način doživljavanja svijeta, a zasigurno će se svidjeti mlađem uzrastu. Cijene tih proizvoda znatno su prihvatljivije od ostalih skupocijenih proizvoda u ponudi. Nude se kemijske olovke, blokići, pernice itd. Ponuda omogućuje kupovinu za svačije mogućnosti, a djelatnica tvrdi da se sve jednako dobro prodaje. Zanimljiv dodatak ponudi su i didaktičke igre iz Muzeja iluzija, uz koje stoji natpis otkud igračke



dolaze, što Muzeju iluzija čini korisnu promociju. Također, u ponudi su i drvene razglednice od kojih se može sastaviti ukras u obliku ptice. Ova zanimljiva ideja, dobila je nagradu Muzeja za umjetnost i obrt na natječaju *"Bor s nama"*, a djelo je hrvatskih autorica Ane Rimac i Jelene Azinović.(slika 4) Muzej surađuje s drugim muzejima u Hrvatskoj, te se proizvodi iz trgovine nalaze i u ponudi trgovina muzeja u Zadru i Dubrovniku. Vrlo ljubazne i uslužne djelatnice odlično su upoznate s ponudom, te ističu da za rad nisu prethodno educirane, već su "učile u hodu". Nadodaju da mnogo rade na privlačenju kupaca, te da trgovina prodajom doprinosi budžetu Muzeja. Online kupovina muzejskih proizvoda nije moguća, ali na internetskoj stranici Muzeja mnogo je informacija o ponudi i radnom vremenu trgovine. Politika rada muzejske trgovine Muzeja za umjetnost i obrt, primjer je za dobar biznis. Muzejski fundus oživljava se kroz iznimne primjere uporabnih i dekorativnih predmeta koji su djelo lokalnih umjetnika i obrtnika. Proizvodi u trgovini time dobivaju posebnu vrijednost, te višestruko doprinose porukom koju nose, kako muzejskoj misiji, tako i tvorcima. Uz ponudu literature za inozmne posjetitelje, te ponudu za djecu, trgovina cijenama svima izlazi ususret. Organiziran prostor i dobra usluga znatno doprinose ugodnoj atmosferi kupovine.



(slika 1)



(slika 2)



(slika 3)



(slika 4)



(slika 5) cjedilo prenamijenjeno u ogledalo



(slika 6)



(slika 7)

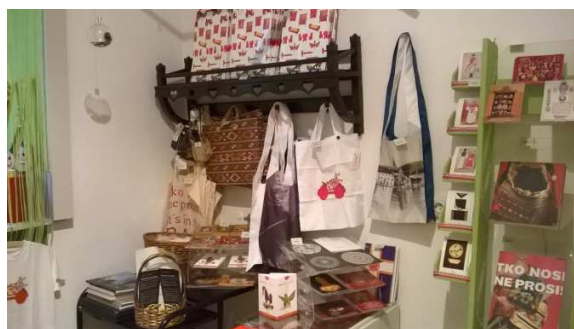
## Etnografski muzej

Muzejska trgovina Etnografskog muzeja zaseban je prostor kraj ulaza u postav Muzeja. U prostoriji je dio proizvoda izložen na polici, publikacije su na polici iza pulta, što otežava da ih kupci prelistaju(slika 5), ali vodiči su izloženi na stalku i lako dostupni. Delikatnijih proizvodi, poput nakita i keramike, smješteni su u vitrinu i staklom ograđeni od kupaca. Također, pult blagajne čini vitrina u kojoj su cjenovno prihvatljiviji i proizvodi manje veličine. U ponudi su katalozi izložaba i zbirke muzeja, plakati, kišobrani, majice i torbe s motivima postava i logom muzeja.(slika 2) Djelatnica je ponosno ukazala na magnete s natpisom "*Pet friendly*"(slika 3) i dala mi do znanja da je Etnografski muzej jedini koji posjetiteljima dopušta obilazak muzeja s kućnim ljubimcima. Svi proizvodi u trgovini inspirirani su izložbama i muzejem, a u ponudi se mogu naći autohtoni proizvodi hrvatskih umjetnika i obrtnika. Od povoljnijih proizvoda, poput šibica s natpisom "*Fire*" inspiriranih izložbom "*Vatra*", do skupljih, poput replika keramičkih posuda i nakita lokalnih zlatara, ponuda nudi ponešto za svakoga. Većina publikacija je dvojezična i time je ponuda prilagođena inozemnim posjetiteljima. Trgovina nudi i stručni časopis "*Etnološka istraživanja*" iz nakladništva Muzeja, kao i publikacije drugih ustanova u kulturi. Zanimljiv dodatak ponudi su sapuni hrvatskog proizvođača "*Sapunoteka*", koji šaljivim imenima poput "*Mala vještica*" predstavljaju izložbu "*Čarobna družba- Vjerovanja u nadnaravna bića*". Hrvatski autohtoni proizvod licitari(slika 4) predstavljaju izložbu o medicarstvu i nude se u svom originalnom obliku medenjaka, za svega desetak kuna, te reprezentirani kroz nakit zagrebačke zlatarnice "*Bashota*". U ponudi je i širok izbor drvenih igračaka čije se cijene kreću od 25-50 kuna koje su, ujedno, najprodavanije. Značajni su i predmeti od keramike s dekorativnom i uporabnom vrijednosti. Ističu se nakit i pribor za češljanje, češljara Antuna Penezića, izrađeni od rogova i bijele kosti istarskog boškarina(slika 7), zatim Zelovske glinene lule iz sela Zelovo(slika 6), kraj Sinja, jastučići za igle s konavoskim vezom, te etno nakit umjetnice Jasne Lukačević. Kulturnom bogatstvu ponude doprinose i CD-i i DVD-i tradicijske glazbe. Nedavno je ponuda muzejske trgovine Etnografskog muzeja predstavljena i u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici povodom festivala povijesti "*Kliofest 2016.*". Online trgovina još nije u funkciji, dijelom zbog nedostatka sredstava, ističe djelatnica. Ipak, uspostavljanje online prodaje nije isključeno, a, trenutno, internetska stranica Muzeja nudi informacije o proizvodima u trgovini uz nekoliko priloženih slika. Ljubazna i uslužna djelatnica, izvrsno je upoznata s ponudom trgovine, kao i postavom Muzeja, te tvrdi da za rad u trgovini

nije prošla specifičnu obuku, već se postepeno upoznivala s kolekcijom. Napominje da muzejska trgovina Muzeju doprinosi samo u aspektu ostvarivanja misije. Doduše, bogata ponuda i kvalitetna usluga imaju potencijala da, s vremenom, trgovina postane zlatna riznica Muzeja.



(slika 1)



(slika 2)



(slika 3)



(slika 4)



(slika 5)



(slika 6)



(slika 7)

## Muzej suvremene umjetnosti

Od analiziranih muzejskih trgovina, trgovina Muzeja suvremene umjetnosti, znatno prednjači u veličini prostora. Dva su ulaza u trgovinu, jedan pored ulaza u zgradu Muzeja, a drugi iz Muzeja(slika 1). Svaki dio prostora maksimalno je iskorišten za izlaganje proizvoda, čak je i ulazni prostor poslužio za izlaganje publikacije sa sniženom cijenom. Predmeti su raspoređeni po brojnim policama raznih oblika te ih posjetitelji slobodno mogu razgledati i prolistati. Osim uobičajenog uredskog pribora s motivima muzejskog fundusa, nudi se i već spomenuti pribor sa “Žiraha” motivom, kao i motivom, vrlo popularnog, animiranog lika Profesora Baltazara(slika 10). Pažnju privlači instalacija robota u izlogu trgovine, na kojem su izloženi privjesci za ključeve i nakit.(slika 9) U raznovrsnoj ponudi ističu se publikacije koje sežu od kataloga i vodiča do publikacije namijenjene djeci, od one koja im približava tematiku Muzeja do publikacije koja promovira grad Zagreb i Hrvatsku. U ponudi su i djela brojnih hrvatskih autora koja nisu striktno vezana za Muzej i postav. Publikacije ima mnogo i na stranim jezicima, stoga je ponuda za inozemne posjetitelje više nego kvalitetna. U posljednje vrijeme najprodavaniji proizvod u trgovini je dvojezični katalog izložbe Borisa Bućana “Doručak u Štampariji” čija je cijena 150 kuna.(slika 3) Za trgovinu je značajna suradnja s mnogim hrvatskim nakladničkim kućama poput Profila, Algoritma, Nove stvarnosti itd. koje opskrbljuju svojim katalogima izložaba i monografijama umjetnika. U ponudi publikacija ističe se masivan “Volumen” koji predstavlja cjelokupnu arhivu Muzeja i cijena mu je 300 kuna. Uz brojne igračke i slikovnice, namijenjene mlađem uzrastu, tu je i interaktivni CD-ROM “Avanture Vita i Nade” koji je nastao suradnjom Muzeja suvremene umjetnosti, s djecom, umjetnicima i kustosima Muzeja, te mu je cilj, kroz igru, djeci približiti radove umjetnika Vjenceslava Richtera, te pojmove iz umjetnosti. Muzejska trgovina surađuje s brojnim hrvatskim umjetnicima i obrtnicima, te u ponudi nude njihova djela inspirirana muzejskim postavom, ali i djela koja nisu vezana za Muzej, već promoviraju lokalnu umjetnost. U ponudi se ističu “OH, TIGER!” nakit, djelo hrvatskih dizajnera, drvene naočale i leptir mašne, te “hug” šalovi sestara dizajnerica Maje i Lane Humljak(slika 5), kao i zmajevi inspirirani izložbom “Bauhaus – umrežavanje ideja i prakse”(slika 8). Kao i u Muzeju prekinutih veza nude se bojice za crtanje “Boya”, a u stilu mentalno izazovnih igračaka, koje nudi Muzej iluzija, ovdje se može naći nagrađivani “Logiq tower”, drvena igračka s više od 22 tisuće rješenja.(slika 7) Muzejska dizajnerica Sanja Kuzmanović, povodom 60-e obljetnice Muzeja suvremene umjetnosti, dizajnirala je majice za

zaposlenike, ali i sve posjetitelje.(slika 4) Ideja je vođena sloganom “Dodirujem umjetnost svaki dan” kojim se dizajnerica suprotstavlja uobičajenim natpisima koji zabranjuju dodirivanje umjetničkih djela u muzejima. Djelatnici znatno rade na promociji trgovine time što organiziraju radionice za djecu. Primjer su radionice na kojima djeca izrađuju robote poput instalacije izložene u trgovini ili osmišljavaju dizajn za drvene leptir-mašne. Također, ispred muzejske trgovine pripremljen je poseban program povodom Međunarodnog dana obitelji. Spisateljica Sanja Pilić taj je dan djeci čitala ulomke iz svojih priča. Time što posjetiteljima od najranije dobi predstavljaju svoj rad i približavaju im umjetnost, stvaraju zainteresirane i lojalne posjetitelje koji će u budućnosti, vrlo vjerojatno, podupirati rad muzeja. O ponudi muzejske trgovine MSU-a moglo bi se još mnogo napisati. Očito je da se znatno ulaže u rad trgovine i ponudu, a djelatnica napominje da se planira reorganizacija trgovine, te postavljanje novog namještaja. Djelatnica, s kojom sam razgovarala, prije rada u trgovini, obavljala je studentski posao u Muzeju tokom kojeg se upoznala s postavom, te zahvaljujući tome izvrsno je upoznata s radom Muzeja i ponudom trgovine. Uslužnost i ljubaznost djelatnice pridonose ugodnoj atmosferi trgovine. Suradnja Muzeja s mnogim mladim umjetnicima značajno doprinosi maštovitoj i razigranoj ponudi muzejske trgovine. Time što ponudom velikim dijelom izlaze iz granica muzejskog postava, te promoviraju lokalnu umjetnost i dizajn, obogaćuju ponudu na način koji nije u toj mjeri prakticiran u drugim analiziranim muzejima. Proizvodi imaju uporabnu i dekorativnu vrijednost, ali njihova najbitnija karakteristika je da, kao i proizvodi trgovine Muzeja prekinutih veza, odražavaju dozu humora i opuštenijeg pristupa umjetnosti. Ponuda trgovina zbilja je više nego bogata, no praktičnije bi bilo koncentrirati se na kreiranje nekolicine kvalitetnih proizvoda, nego težiti što većoj ponudi zbog koje bi se posjetitelji mogli dulje zadržati u razgledavanju proizvoda trgovine, nego postava Muzeja. Muzej suvremene umjetnosti kupcima izlazi ususret i funkcionalnom online trgovinom. Zasad je trgovina u pozitivnom plusu, tvrdi djelatnica, a u budućnosti, s obzirom na trud koji se konstantno ulaže, mogli bi ostvariti i znatno više.





(slika 1)



(slika 2)



(slika 3)



(slika 4)



(slika 5)



(slika 6)



(slika 7)



(slika 8)



(slika 9)



(slika 10)



### 3.4. Rezultati analize muzeja

Pri nekolicini analiziranih muzeja nedostatak sredstava onemogućuje stvaranje raznolikije ponude, te efikasniju organizaciju prostora trgovine. To se osobito odnosi na muzeje poput Prirodoslovnog i Muzeja grada Zagreba. Ostali muzeji imaju prostor koji bi se mogao smatrati funkcionalnom muzejskom trgovinom. Ipak, u nekolicini muzeja, trgovina i dalje dijeli prostor s blagajnom za naplatu ulaznica. Analizirani muzeji ponudom nastoje izaći ususret posjetiteljima, prvenstveno s namjerom da šire misiju muzeja. Za očekivati bi bilo da će zarada biti primaran motiv prodaje muzejskih proizvoda barem kad su u pitanju privatni muzeji. No, iako se mogu pohvaliti dobrom prodajom, djelatnice privatnog Muzeja iluzija potvrdile su da zarada nije bila inicijalni cilj. Napominju da se u početku krenulo s tek nekoliko proizvoda koji bi zadovoljili želju kupaca za suvenikom, ali zbog uočene potražnje, ponuda se s vremenom proširila i danas ostvaruje značajan profit. Iskazi djelatnica potvrđuju da su muzeji zadovoljni i samim time što trgovine doprinose misiji muzeja i zadovoljstvu kupaca. Zarada u trgovini je još uvijek samo dodatan bonus koji ne doprinosi značajno muzejima. Zanimljivo je da analizirani muzeji tome ni ne teže. No, to nije zbog nepostojanja želje za napretkom i stvaranjem profita koji bi doprinio muzeju. Postoji svjesnost o nemogućnostima zbog ograničenih sredstava, ali doza skromnosti i zadovoljstva, što vrlo malim sredstvima ipak uspijevaju ostvariti ponudu kojom mogu zadovoljiti kupce. Sve analizirane trgovine, pa makar i pokojim proizvodom, trude se iznenaditi posjetitelje. U slučaju Muzeja iluzija, Muzeja prekinutih veza i Muzeja suvremene umjetnosti, takvih je proizvoda izrazito mnogo. U navedenim muzejima može se naći i dobra ponuda proizvoda koji nisu vezani za postav i muzej. Svakako je pohvalno da se u ponudu uvrste takvi proizvodi, ali dovoljno je zadržati se na nekoliko, kako ne bi odvlačili pažnju od proizvoda koje bi primarno trebalo istaknuti, a to su proizvodi s idejom muzejske misije. Najprodavaniji proizvodi nisu ujedno i najjeftiniji. Pokazalo se da su kupci spremni izdvojiti veću svotu novaca u muzejskoj trgovini, a prvenstveno traže proizvode koji bi im činili zanimaciju dulje vrijeme ili su specifični u svojim karakteristikama. Što se tiče ulaganja u organizaciju prostora muzejske trgovine i prezentaciju proizvoda, situacija s analiziranim muzejima pokazuje da možemo biti zadovoljni samim time da prostor, namijenjen muzejskoj trgovini, uopće postoji. Tek manji broj analiziranih muzeja može si priuštiti ulaganje u bolju organizaciju trgovine, a djelatnice ističu da se mogućnosti ostvaruju tek kroz dug period i zahtijevaju mnogo truda. Potencijal je velik i još nije

u potpunosti iskorišten. Naime, da bi muzejske trgovine mogle primjetno doprinijeti budžetu muzeja, najprije bi se u njih moralo znatno više uložiti.

#### **4. Zaključak**

U radu su prikazani financijsko upravljanje u muzeju, važnost uvođenja taktika komercijalnog tržišta u rad muzeja i, najbitnije, uloga muzejskih trgovina u procesu ostvarivanja muzejske misije i stvaranja muzejskog budžeta. Također, navedeni su problemi današnjice koji muzejima otežavaju djelovanje, ali, istovremeno, pružaju priliku za razvoj novih ideja i napredak. U skladu s time, muzejske trgovine predstavljene su kao izrazito važan aspekt djelovanja i razvoja muzeja. Muzeji danas imaju izrazito veliku konkurenciju. Konkurenciju im čine elektronski mediji, tematski parkovi, filmska industrija, trgovački centri i mnogi drugi. Zbog toga, muzejima su za preživljavanje na tržištu vrlo bitne marketinške taktike, financijsko planiranje i stručno upravljanje. Marketing muzejima omogućuje bolju konkurentnost, prepoznatljivost kod publike i prisutnost u medijima, porast broja posjetitelja i time veća financijska ulaganja i potporu. Uz efikasnu marketinšku strategiju, financijsko planiranje kompleksan je, ali nužan dio procesa provedbe muzejskih ciljeva. Omogućuje nam da sagledamo svoje mogućnosti, potencijalne opasnosti u radu i prilike koje se nude za ostvarivanje dobiti. Ujedno, ustanovljeno je da je za uspješan rad potrebno osloboditi se pravila upravljanja koja nisu namijenjena muzejima i stvoriti specifični set metoda rada. Zbog toga se muzeji posljednjih godina postupno okreću vještini upravljanja koja bi bila provediva unutar muzejskog konteksta. Iz tog razloga se i pozornost usmjerava ljudskim resursima – educiranom i motiviranom osoblju, te angažiranju publike u procesu rada. U skladu s time, muzejski proizvod se razvija kao odgovor na potrebe i želje tržišta, umjesto da se, kao do sada, pasivno očekuje stvaranje tržišta za ono što muzej već nudi. Ustanovljeno je i da je za uspješan rad muzeja potrebno uspostaviti balans između ekonomskih faktora i ostvarivanja muzejske misije. Muzejske trgovine uključuju ta oba aspekta, zbog čega je ulaganje u razvoj trgovine i proizvoda od iznimne važnosti. Za svaku je muzejsku trgovinu prikladno ono što predstavlja vlastitu osnovnu ideju ili koncept muzeja koji se ogledaju putem proizvoda u muzejskoj trgovini. Zbog toga je bitno da svaki muzej za sebe razvije proizvode i promotivne materijale, da odluči koju će poruku njima odašiljati, što želi prodajom postići i to pod uvjetom da prodaja i zarada ne budu sami sebi svrha. U praksi zagrebačkih muzeja nedostatak sredstava glavni je kamen spoticanja. Ipak, s onime što posjeduju, muzejske trgovine zagrebačkih muzeja maksimalno nastoje izaći ususret željama i potrebama publike. Uočava se uloženi trud u kvalitetno oblikovanje proizvoda kojima se širi muzejska misija, a za očekivati je da će, s vremenom, uloženi trud rezultirati i doprinosom

muzejskom budžetu. Muzejske trgovine zagrebačkih muzeja imaju velik potencijal, krenuvši od educiranog osoblja voljnog ulagati u napredak do ponude u kojoj se uočava trud uložen u odgovaranje željama posjetitelja. Naime, da bi se taj potencijal u potpunosti iskoristio, bitno ga je naučiti prepoznati i pokušati realizirati. Za to će biti potrebno još mnogo rada na osvještavanju društva o važnosti kulture i ulaganja u njen razvoj.

## Literatura

1. Ambrose, Timothy and Runyard, Sue, 1991. *Forward planning – a handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries* - 11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE
2. American association of museums (AAM), 2003. *Slaying the financial dragon: strategies for museums* - 1575 Eye St. N.W. Suite 400, Washington, DC 20005
3. Balija, Petra, 2015. Večernji list – *Kafića je previše, slijedimo svjetski trend i zarađujemo* <http://www.vecernji.hr/zg-vijesti/kafica-je-previše-slijedimo-svjetski-trend-i-zaradujemo-1015019> (14.05.2016.)
4. Bosnić, Irena, 2012. *Neprofitni sektor u Hrvatskoj* [http://www.vsmi.hr/nastava/nastavni-materijali/doc\\_view/1253-3-predavanjeneprofitni-sektor-u-hrvatskoj.raw?tmpl=component](http://www.vsmi.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_view/1253-3-predavanjeneprofitni-sektor-u-hrvatskoj.raw?tmpl=component) (14.03.2016.)
5. Brown Goode, G. 1895. *The Relationships and Responsibilities of Museums*, Science, New Series, Vol. 2, br. 34 (23. kolovoz, 1895), stranice 197-209, American Association for the Advancement of Science [http://www.jstor.org/stable/pdf/1622598.pdf?\\_id=1463829334419](http://www.jstor.org/stable/pdf/1622598.pdf?_id=1463829334419) (25.03.2016.)
6. Časopis "Poduzetništvo" 16/2001, HITAUpravljanje-menađment-marketing URL: <http://www.poslovniforum.hr/management/rjecnik.asp> (15.03.2016.)
7. Faletar, Sanjica, 2002. *Volonteri u muzejima* URL: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=207244](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=207244) (14.03.2016.)
8. ICOM – International Council of Museums, 2004. *Running a Museum: A Practical Handbook* URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141067e.pdf> (23.02.2016.)
9. IRS – International Revenue Service URL: <https://www.irs.gov/Charities-&-Non-Profits/Unrelated-Business-Income-Defined> (06.03.2016.)
10. Lipapromet d.o.o. 2011. *Rasvjeta u muzejskim suvenirnicama* <http://www.lipapromet.hr/Usluge/Projektiranje-svjetlo-tehnike/Profesionalna-rasvjeta/tabid/70/itemid/360/amid/567/rasvjeta-u-muzejskim-suvenirnicama.aspx> (14.05.2016.)
11. Körbler, Iva, 2015. Nacional – *Nacional donosi intervju s Miroslavom Gašparovićem : Optužuju nas da smo urotnička muzejska Al Kaida* <http://www.nacional.hr/nacional->

- [donosi-intervju-s-miroslavom-gasparovicem-optuzuju-nas-da-smo-urotnicka-muzejska-al-kaida/](#) (14.05.2016.)
12. Maroević, Ivo, 1993. Uvod u muzeologiju, Zavod za informacijske znanosti, Zagreb
  13. Ministarstvo financija, Porezna uprava, 2015. *Porezni status neprofitnih pravnih osoba*  
URL: [https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Porezna%20uprava\\_uputa%20o%20postupanju%20-%20gospodarska%20djelatnost%20udruga.pdf](https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Porezna%20uprava_uputa%20o%20postupanju%20-%20gospodarska%20djelatnost%20udruga.pdf) (15.03.2016.)
  14. McCarthy, Bridget Beattie, 1992. *Cultural Tourism: How the Arts Can Help Market Tourism Products : How Tourism Can Help Provide Markets for the Arts*, Bridget Beattie McCarthy, 7277 SW Barnes Road., Portland, Oregon 97225
  15. McCarthy, Conal, 2015. *The international handbooks of museum studies : Museum practice* –John Wiley and sons, Ltd, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK
  16. Moore, Kevin, 1994. *Museum management*, Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN
  17. Moore, Kevin, 1991. *Management in museums* –The Athlone Press 1 Park Drive , London NW11 7 SG
  18. Moore, Kevin, 2002. *Uvod: Muzejsko upravljanje: Upravljanje muzejima u nerazumno doba* - Upravljanje u muzejima Informatica Museologica 33  
URL: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=207235](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=207235) (20.02.2016.)
  19. Obadić, Vedran, 2013. *Tri načina određivanja cijene proizvoda*  
URL: <http://www.womeninadria.com/cijena-proizvoda/> ( 13.02.2016.)
  20. Perčević, Hrvoje *Poslovno planiranje : pojam i vrste planiranja* URL:  
[http://web.efzg.hr/dok/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf](http://web.efzg.hr/dok/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf) (18.02.2016.)
  21. Sutlić, Korana, 2015. Jutarnji list, *Povijesnom muzeju pola milijuna kuna, a MUO pred bankrotom*  
<http://www.jutarnji.hr/kultura/art/povijesnom-muzeju-pola-milijuna-kuna-a-muo-pred-bankrotom/373987/> (14.05.2016.)
  22. Šola, Tomislav, 1989. Nove tendencije u teoriji i praksi muzeja, Osječki zbornik broj 20  
URL: [http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/sola\\_nt.htm](http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/sola_nt.htm) (28.02.2016.) - Poseban otisak iz Osječkog zbornika broj XX

23. Šola, Tomislav, 2001. *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti* - Zagreb, Hrvatsko muzejsko društvo
24. The James A. Michener Art Museum, 2016.  
URL: <http://www.michenerartmuseum.org/join/endowment.php> (20.02.2016.)
25. Theobald, Mary Miley, 1991. *Museum store management* - American Association for State and Local History, Tennessee
26. Tomljanović, Petra, 2010. Pogledaj.to, *Exit through the museum shop, ali ne i u Hrvatskoj* <http://pogledaj.to/oblikovanje/exit-through-the-museum-shop-ali-ne-i-u-hrvatskoj/> (15.05.2016.)
27. Tradicijski obrti – nove atrakcije kulturnog turizma  
[http://www.craftattract.com/hrv/aktivnosti\\_h.html](http://www.craftattract.com/hrv/aktivnosti_h.html) (15.05.2016.)
28. Vinković Kravaica, Anastazija, *Budžetiranje kao temelj upravljanja prihodima, troškovima, dobitkom i novčanim tokovima*  
URL: [http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/8\\_-\\_Budzetiranje.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/8_-_Budzetiranje.pdf) (01.03.2016.)
29. Zakon o muzejima, 2015.  
URL: <http://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima> (15.02.2016.)